

# **Bibliotheken als lernende Organisationen**

## **– Ermittlung des Reifelevels anhand eines Selbstbewertungstools auf Grundlage des Maturity Models**

Masterarbeit im Studiengang Bibliotheks- und  
Informationsmanagement berufsbegleitend  
an der Hochschule der Medien Stuttgart

vorgelegt von

Katja Löbel

am

30.04.2015

- Veränderte und überarbeitete Fassung (Dezember 2015) -

Erstprüferin: Prof. Cornelia Vonhof

Zweitprüferin: Prof. Dr. Gillian Hallam

## **Eidesstattliche Versicherung**

Hiermit versichere ich, Katja Löbel, an Eides Statt, dass ich die vorliegende Masterarbeit mit dem Titel „Bibliotheken als lernende Organisationen – Ermittlung des Reifelevels anhand eines Selbstbewertungstools auf Grundlage des Maturity Models“ selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Die Stellen der Arbeit, die dem Wortlaut oder dem Sinn nach anderen Werken entnommen wurden, sind in jedem Fall unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht. Die Arbeit ist noch nicht veröffentlicht oder in anderer Form als Prüfungsleistung vorgelegt worden.

Ich habe die Bedeutung der eidesstattlichen Versicherung und die prüfungsrechtlichen Folgen (§ 26 Abs. 2 Bachelor-SPO (6. Semester), § 23 Abs. 2 Bachelor-SPO (7. Semester) bzw. § 19 Abs. 2 Master-SPO der HdM) sowie die strafrechtlichen Folgen (gem. § 156 StGB) einer unrichtigen oder unvollständigen eidesstattlichen Versicherung zur Kenntnis genommen.

Ort, Datum

Unterschrift

## Kurzfassung

Diese Masterarbeit thematisiert die Umgestaltung von klassisch organisierten Bibliotheken zu lernenden Organisationen und die damit verbundenen Change Management Prozesse. Ziel ist die Entwicklung eines Selbstbewertungstools, welches dazu dient, den Entwicklungsstand der Bibliothek auf dem Weg zur lernenden Organisation festzustellen. Es gilt zu beweisen, dass dieses Tool praxistauglich und in Bibliotheken aller Größen und Typen einsetzbar ist. Das Selbstbewertungstool basiert auf dem Maturity Model, das in Australien explizit für Bibliotheken entwickelt wurde und in dieser Masterarbeit weiterentwickelt wird. Grundlage für das Maturity Model und das Selbstbewertungstool bildet die fünfte Disziplin von Peter Senge, die 1990 veröffentlicht wurde. Diese wird neben weiteren Theorien zu lernenden Organisationen, nämlich von Argyris und Schön (1996), Garvin (1993) sowie Pedler, Burgoyne und Boydell (1991), dargestellt und verglichen. Grundlage für die Darstellung bilden einschlägige Monographien. Darüber hinaus wird auf Grundlage von wissenschaftlichen Aufsätzen aus einschlägigen Fachjournalen dargelegt, welche Erfahrungen Bibliotheken bereits mit Umstrukturierungsprozessen zu lernenden Organisationen haben.

Basierend auf der Darstellung der unterschiedlichen Theorien sowie der Erfahrungen von Bibliotheken mit lernenden Organisationen wird das Maturity Model weiterentwickelt. Es bildet den Ausgangspunkt für die Konzeption des Selbstbewertungstools. Es folgt ein Pretest des Selbstbewertungstools mit fünf Bibliotheken unterschiedlicher Größe und verschiedener Bibliothekstypen. Im Pretest werden die Praxistauglichkeit des Tools sowie die universelle Einsetzbarkeit an allen Bibliothekstypen bewiesen. Es folgen Empfehlungen zu Maßnahmen, die eingesetzt werden können, um die Entwicklung einer Bibliothek zu einer lernenden Organisation einzuleiten bzw. zu akzelerieren. Abschließend werden den Bibliotheken Empfehlungen für den Umgang mit dem Selbstbewertungstool gegeben.

**Schlagwörter:** Lernende Organisation, Bibliotheken, Change Management, Maturity Model, Reifemodell, Selbstbewertung

## **Abstract**

This Master's thesis deals with the ways in which classically organized libraries may be viewed as learning organizations, as well as the connected processes of change management. The goal of the study is to develop a self-evaluation tool to determine a library's state of development on its journey to become a learning organization. It seeks to prove the practicality and applicability of the tool for all types and sizes of libraries. The self-evaluation tool itself is based on the Maturity Model, which was developed in Australia explicitly for libraries. In this Master's thesis the Maturity Model will be developed further. The basis for the Maturity Model and the self-evaluation tool was the Fifth Discipline by Peter Senge, which was published in 1990. This theory, as well as other theories of learning organizations like Argyris and Schön (1996), Garvin (1993) and Pedler, Burgoyne and Boydell (1991) will be discussed. Furthermore the study will consider the extent to which libraries have already moved towards becoming learning organizations, which will be based on research articles from pertinent journals.

Using the analysis of different theories of learning organizations and the experiences of libraries as learning organizations the Maturity Model will be developed further. This then represents the starting point for the conception of the self-evaluation tool. The next step is a pretest of the self-evaluation tool in five libraries of different sizes and types. The pretest proves the practicability and the all-purpose applicability for all types of libraries. This is followed by suggestions for measures that will initiate and respectively accelerate the development of a library on its way to become a learning organization. The thesis concludes with recommendations about how libraries can use the self-evaluation tool.

**Keywords:** Learning organization, Libraries, Change Management, Maturity Model, Self-evaluation

## **Danksagung**

An dieser Stelle möchte ich mich bei den Professorinnen Cornelia Vonhof und Gillian Hallam für die Betreuung und Unterstützung dieser Masterthesis bedanken. Sie standen mir mit zahlreichen Hinweisen stets zur Seite.

Ein besonderer Dank gebührt den Pretestern, die mit viel Zeitaufwand und Geduld das Selbstbewertungstool testeten und wertvolle Hinweise zur Optimierung gaben.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>i</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>ii</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>iii</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>2 Lernende Organisation .....</b>	<b>4</b>
2.1 Definition grundlegender Begriffe.....	4
2.1.1 Wissen.....	4
2.1.2 Lernen .....	6
2.1.2.1 Formales, Nichtformales und Informelles Lernen .....	7
2.1.2.2 Individuelles, kollektives und organisationales Lernen .....	7
2.1.3 Organisationales Lernen und lernende Organisation .....	8
2.2 Lernende Organisation als Teil des Change Managements.....	11
2.3 Theorien und Modelle von lernenden Organisationen.....	13
2.3.1 „Die fünfte Disziplin“ von Peter M. Senge .....	14
2.3.2 Theorie der lernenden Organisation nach Argyris und Schön .....	16
2.3.3 Theorie der lernenden Organisation nach Garvin.....	18
2.3.4 Theorie der lernenden Organisation nach Pedler, Burgoyne und Boydell .....	20
2.3.5 Begründung für die Auswahl der erläuterten Theorien .....	22
<b>3 Literaturbericht zum Stand der Forschung.....</b>	<b>25</b>
3.1 Stand der Forschung im deutschsprachigen Raum .....	25
3.2 Stand der Forschung international .....	27
<b>4 NSLA Learning Organisations: Maturity Model .....</b>	<b>33</b>
4.1 Beschreibung des Modells.....	33
4.2 Anwendung des Modells in Australien .....	38
4.3 Weiterentwicklung des Modells.....	40
4.4 Begründung der Notwendigkeit eines Selbstbewertungstools.....	42

<b>5</b>	<b>Entwicklung eines Selbstbewertungstools für das NSLA</b>	
	<b>Maturity Model .....</b>	<b>44</b>
5.1	Literaturbericht zu Selbstbewertungstools zu lernenden Organisationen . .....	44
5.2	Entwicklung des Selbstbewertungstools und Begründung der Methoden .....	47
5.2.1	Technische Umsetzung.....	47
5.2.2	Funktionsweise des Selbstbewertungstools .....	48
5.2.3	Charakterisierung der Skala.....	49
5.2.4	Beschreibung der Items .....	51
5.2.4.1	Bereich I: Lernen und Lerner .....	51
5.2.4.2	Bereich II: Vision und Kultur .....	53
5.2.4.3	Bereich III: Management und Struktur .....	55
5.3	Vorgehensweise bei der Anwendung des Selbstbewertungstools .....	56
<b>6</b>	<b>Pretest des entwickelten Selbstbewertungstools .....</b>	<b>57</b>
6.1	Durchführung des Pretests .....	57
6.2	Auswertung des Pretests.....	59
6.2.1	Erkenntnisse zur Usability.....	59
6.2.2	Reihenfolge der Items .....	59
6.2.3	Inhaltliche Änderungen .....	61
6.2.4	Feedback zu den Impulsfragen.....	63
6.2.5	Zusammenfassung der Veränderungen durch den Pretest.....	64
<b>7</b>	<b>Maßnahmenkatalog für das Selbstbewertungstool.....</b>	<b>66</b>
7.1	Maßnahmen für Bereich I: Lernen und Lerner .....	66
7.2	Maßnahmen für Bereich II: Vision und Kultur.....	70
7.3	Maßnahmen für Bereich III: Management und Struktur.....	73
<b>8</b>	<b>Ausblick .....</b>	<b>76</b>
8.1	Hinweise zur Handhabung des Selbstbewertungstools.....	76
8.2	Fazit .....	79

<b>Literatur- und Quellenverzeichnis .....</b>	<b>81</b>
--	-----------

<b>Anhang .....</b>	<b>I</b>
---------------------	----------

A. NSLA Learning Organisations: Maturity Model, <i>Draft 3 – 21 Feb 2013</i> ....	II
B. Erweitertes Maturity Model, interne Perspektive .....	V
C. Selbstbewertungstool für Pretest .....	VIII
D. Hinweise für die Pretester .....	XIV
E. Finale Version des Selbstbewertungstools .....	XVI
F. Einführungstext für die Befragten .....	XXIII



## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Entwicklung von Daten und Informationen zu Wissen .....	5
Abbildung 2: Ebenen des Organisationalen Lernens nach Jones und Bouncken.....	9
Abbildung 3: Objekte und Formen des Wandels nach Krüger .....	12

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Anzahl der Vorträge zu lernenden Organisationen auf den Bibliothekartagen 2000 bis 2014.....	26
--	----

## **Abkürzungsverzeichnis**

ACT	Australian Capital Territory
IFLA	International Federation of Library Associations and Institutions
LLG	National and State Libraries Australasia, Literacy and Learning Group
NSLA	National and State Libraries Australasia
NSLS	North Suburban Library System
NTL	Northern Territory Library
SB-Tool	Selbstbewertungstool
UB	Universitätsbibliothek
UMD	University of Maryland
UNL	University of Nebraska-Lincoln Libraries

## 1 Einleitung

„Stillstand ist der Tod“ – dieses Zitat aus dem „Triptychon“ von Max Frisch kann sehr gut auf Unternehmen und Organisationen übertragen werden. Entwickeln sich Unternehmen nicht ständig mit neuen Technologien und Innovationen mit, werden sie früher oder später von anderen Unternehmen verdrängt und in Existenznöte gebracht. Um im Zeitalter der Digitalen Revolution<sup>1</sup> mit den schnelllebigen Entwicklungen mithalten zu können, müssen vor allem die Mitarbeiter für die Veränderungen begeistert werden. Sie sollten ständig über neue Technologien und die damit verbundenen Arbeitsprozesse geschult werden. Wichtig dafür sind unter anderem gemeinsame Wissensbasen und die Fähigkeit, veraltetes Wissen zu verlernen, um Platz für Neues zu machen. Im Idealfall entsteht so eine lernende Organisation.

Institutionen, die Wissen verwalten und bereitstellen, sind Bibliotheken. Sie stellen als Dienstleister aktuelles Wissen zur Verfügung und archivieren gleichzeitig veraltetes Wissen. Mit der Besonderheit, Wissen als Dienstleistung bereitzuhalten, unterscheiden sich Bibliotheken von Unternehmen. Darüber hinaus stellen sie Lernraum und geschultes Personal zur Unterstützung des lebenslangen Lernens zur Verfügung.<sup>2</sup> Deshalb ist es auch für die Mitarbeiter von Bibliotheken wichtig, sich ständig weiterzuentwickeln. Das Thema der lernenden Organisation gewinnt somit auch in Bibliotheken an Bedeutung: *„The learning organisation concept would help librarians adapt and cope with rapid changes brought about by technological advances. It would reduce complacency; bring on a new shift of paradigm towards continuous learning, improvement and innovation.“*<sup>3</sup>

Neben innovativen Technologien, die in Bibliotheken eingesetzt werden, werden immer mehr neue Dienstleistungen und Angebote entwickelt, wie etwa der freie Zugang zu digitalisiertem Bibliotheksgut. Gerade im Hinblick auf die kommerzielle

---

<sup>1</sup> „Der Begriff „Digitale Revolution“ bezeichnet den durch die Erfindung des Microchips ausgelösten Umbruch, der seit Ende des 20. Jahrhunderts einen Wandel der Technologien sowie sämtlicher Lebensbereiche bewirkt, vergleichbar mit der industriellen Revolution 200 Jahre zuvor. Eine zentrale Rolle spielt dabei die allgemeine Computerisierung.“ (Humboldt-Universität zu Berlin (2012))

<sup>2</sup> Vgl. Hallam, Hiskens und Ong (2015, S. 62)

<sup>3</sup> Michael und Higgins (2002, S. 170)

Konkurrenz, wie beispielsweise Google oder Amazon, ist es deshalb für Bibliotheken unabdingbar, mit diesen Entwicklungen Schritt zu halten. Darum müssen auch Bibliotheken zu lernenden Organisationen werden.

In Australien wurde für die dortigen Bibliotheken ein sogenanntes „Maturity Model“ entwickelt. Dabei handelt es sich um ein Reifemodell, mit dem festgestellt werden kann, wie weit sich eine Bibliothek bereits zu einer lernenden Organisation entwickelt hat.

Gegenstand dieser Masterthesis ist die Entwicklung eines Selbstbewertungstools basierend auf dem Maturity Model. Das Tool soll dabei helfen, festzustellen, in wie weit eine Bibliothek bereits auf dem Weg zur lernenden Organisation fortgeschritten ist. Folgende zentrale Fragestellungen sollen beantwortet werden:

- Welche Modelle von lernenden Organisationen werden bereits in Bibliotheken eingesetzt? Welche Erfahrungen gehen damit einher?
- Ist das entwickelte Selbstbewertungstool praxistauglich?
- Eignet sich das Selbstbewertungstool für Bibliotheken aller Typen und Größe?
- Welchen Mehrwert haben Bibliotheken beim Einsatz des Selbstbewertungstools? Wie sollen Bibliotheken mit den Ergebnissen aus dem Tool umgehen?

Die Masterthesis besteht aus einem theoretischen und einem praktischen Teil. Die Theorie bildet die Grundlage für die Entwicklung des Selbstbewertungstools. Darauf aufbauend werden die fundamentalen zum Thema gehörenden Begriffe erläutert. Des Weiteren werden Theorien von lernenden Organisationen beschrieben, verglichen und anschließend mittels einer Literaturdiskussion zum Stand der Forschung in einen globalen Kontext gesetzt. Im Mittelpunkt des vierten Kapitels steht die Analyse des Maturity Models.

Die Charakterisierung des Maturity Models sowie die Beschäftigung mit verschiedenen Theorien und Modellen bilden die Basis für den praktischen Teil und Kapitel fünf, in welchem die Entwicklung des Selbstbewertungstools beschrieben wird. Um die Praxistauglichkeit des entwickelten Selbstbewertungstools festzustellen, wurde ein Pretest mit fünf Bibliotheken durchgeführt. Die Beschreibung und Auswertung des Pretests sind Gegenstand des sechsten Kapitels. Nach dem

Einsatz des Selbstbewertungstools in einer Bibliothek folgt die Einstufung in das Reifelevel und die Feststellung des Optimierungsbedarfs. Daraufhin sollten in der Bibliothek Verbesserungsmaßnahmen erfolgen. Kapitel sieben gibt vor diesem Hintergrund einen Überblick über ausgewählte Maßnahmen, mit denen die Bibliotheken ihr Reifelevel auf dem Weg zur lernenden Organisation erhöhen können. Abgerundet wird die Arbeit mit Hinweisen zum Umgang mit dem Selbstbewertungstool sowie der Zusammenfassung der Ergebnisse der Masterthesis.

Um einen flüssigen Lese- und Schreibfluss zu gewährleisten, wird im Folgenden die maskuline Wortform für beide Geschlechter gleichermaßen verwendet.

## 2 Lernende Organisation

Nachfolgend werden grundlegende Begriffe definiert, die für das Verständnis der Masterthesis wichtig sind. Des Weiteren wird das Thema der lernenden Organisation in den Managementkontext eingeordnet. Anschließend werden diverse Theorien von lernenden Organisationen vorgestellt.

### 2.1 Definition grundlegender Begriffe

#### 2.1.1 Wissen

Es existieren verschiedene Definitionen von Wissen, deren Schwerpunkt jeweils auf einem bestimmten Wissenschaftsgebiet liegt, z.B. Psychologie, Pädagogik oder Betriebswirtschaftslehre. Im Zusammenhang mit Organisationen bzw. Unternehmen definieren die auf Management und Organisation spezialisierten Betriebswissenschaftler Probst, Raub und Romhardt in ihrem Standardwerk zum Wissensmanagement den Begriff „Wissen“ wie folgt:

*„Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge.“<sup>4</sup>*

Diese umfassende Definition inkludiert in Wissen sowohl die persönlichen Fähigkeiten eines Menschen als auch die Erfahrungen, die durch den praktischen Alltag entstehen. Da dies auch Grundlagen der lernenden Organisation sind, bildet die Wissensdefinition eine gute Basis für diese Masterthesis.

Wie in der Begriffsbestimmung erwähnt, bilden Daten und Informationen das Fundament für Wissen. Daten sind zunächst ungegliedert, isoliert und nicht von ihrem Umfeld abhängig. Erst wenn ein Problem auftritt und eine Lösung erforderlich ist, werden Daten in Betracht gezogen und kombiniert. Sie werden zu kogni-

---

<sup>4</sup> Probst, Raub und Romhardt (2012, S. 23)

tiven Handlungsmustern verdichtet und es entstehen Informationen. Obendrein werden die Informationen mit persönlichen Fähigkeiten kombiniert. Über einen längeren Zeitraum fügen sich demzufolge einzelne Daten gekoppelt mit Fähigkeiten und Informationen zu Wissen zusammen.<sup>5</sup> Die folgende Abbildung stellt diese Entwicklung dar:

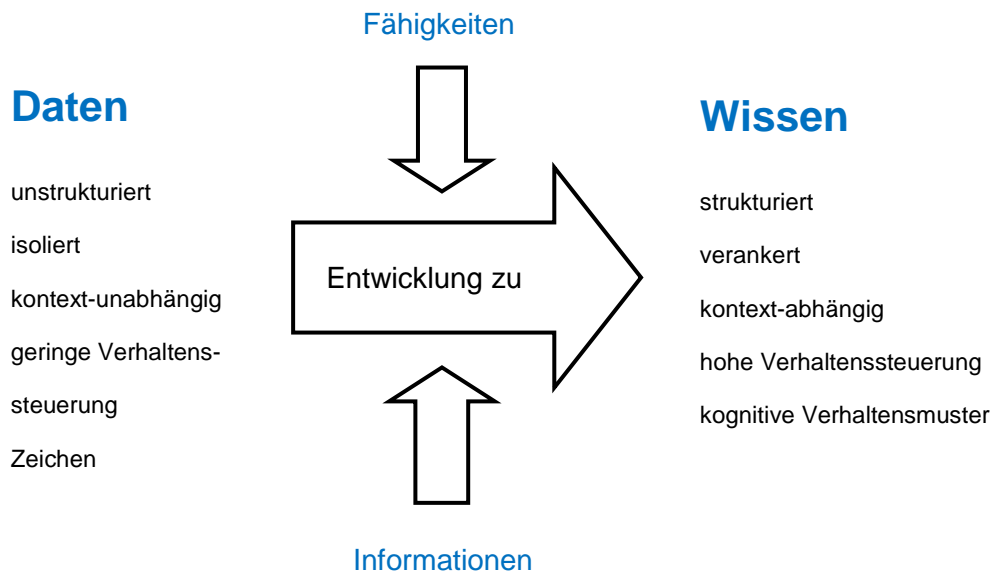


Abbildung 1: Entwicklung von Daten und Informationen zu Wissen<sup>6</sup>

Eine entscheidende Voraussetzung für die lernende Organisation ist die Bereitschaft aller Organisationsmitglieder, implizites in explizites Wissen umzuwandeln.

Als **implizit** wird nach Scherm und Pietsch das Wissen bezeichnet, das nicht eindeutig artikulierbar ist. Es ist an den jeweiligen Menschen gebunden und liegt seinem Handeln unbewusst zugrunde. Der Transfer auf andere Personen ist nur eingeschränkt und nur durch persönliche Kommunikation möglich.<sup>7</sup> Als Beispiel ist ein Kraftfahrzeugmechaniker zu nennen, der an einer kleinen Geräuschveränderung des Motors erkennt, dass ein Problem mit der Benzinpumpe besteht.<sup>8</sup>

<sup>5</sup> Vgl. Probst, Raub und Romhardt (2012, S. 18)

<sup>6</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an die Abbildung „Das Kontinuum von Daten und Informationen zum Wissen“ aus Probst, Raub und Romhardt (2012, S. 18)

<sup>7</sup> Vgl. Scherm und Pietsch (2007, S. 302)

<sup>8</sup> Vgl. Forschungsinstitut Betriebliche Bildung



Organisationen verfügen nicht direkt über implizites Wissen, da es an Individuen gebunden ist. Sie verfügen über die Ressource implizites Wissen, da die Mitarbeiter Organisationsmitglieder sind.

**Explizites Wissen** ist dagegen das Wissen, „*das in artikulierter, über Medien transferierbarer und archivierbarer Form vorliegt sowie nicht an ein Subjekt gebunden ist.*“<sup>9</sup> Dies können beispielsweise Dokumente sein, die bestimmte Arbeitsvorgänge dokumentieren und im Intranet allen Mitarbeitern zur Verfügung stehen.

Damit Individuen oder Organisationen zu Wissen gelangen, ist ein Lernprozess nötig. Im Folgenden wird deshalb das Lernen betrachtet.

### 2.1.2 Lernen

Bevor verschiedene Formen des Lernens erläutert werden, wird der Begriff des Lernens definiert:

*„Lernen beschreibt ganz allgemein einen Vorgang der Veränderung von Verhalten oder Wissensbeständen sowohl auf individueller als auch kollektiver und nicht zuletzt organisationaler Ebene, der einen Zustand herbeiführt, der sich vom ursprünglichen Zustand unterscheidet. Lernen und Wandel sind daher eng verwandt, so dass die lernende Organisation dem kontinuierlichen Wandel nahe kommt.“*<sup>10</sup>

Als Erklärung, wie Menschen individuell lernen, gibt es verschiedene Theorien, wie z.B. Reiz-Reaktions-Theorien, kognitive Lerntheorien, Beobachtungslernen oder Erfahrungslernen. Auf diese Theorien soll an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden, da sich individuelles Lernen stark vom organisationalen Lernen unterscheidet (siehe dazu Kapitel 2.1.2.2).<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Scherm und Pietsch (2007, S. 302)

<sup>10</sup> Ebenda (S. 273)

<sup>11</sup> Einen Überblick über Lerntheorien geben folgende Werke: *Bodenmann, Guy; Perrez, Meinrad; Schär, Marcel (2011): Klassische Lerntheorien. Grundlagen und Anwendungen in Erziehung und Psychotherapie. 2. Aufl. Bern: Verlag Hans Huber. ; Bower, Gordon H.; Hilgard, Ernest R. (1983-1984): Theorien des Lernens. Stuttgart: Klett-Cotta. ; Seel, Norbert M. (2003): Psychologie des Lernens. Lehrbuch für Pädagogen und Psychologen ; mit 12 Tabellen und zahlreichen Übungsaufgaben. 2., aktualisierte und erw. Aufl. München: Reinhardt (UTB Pädagogik, Psychologie, 8198).*

Es existieren diverse Formen des Lernens, die man anhand verschiedener Faktoren unterscheiden kann, so beispielsweise nach der institutionellen oder kollektiven Umgebung.

### 2.1.2.1 Formales, Nichtformales und Informelles Lernen

Je nach institutioneller Umgebung wird Lernen folgendermaßen unterschieden:

**Formales Lernen** ist organisiert und strukturiert. Es findet immer in Bildungs- und Ausbildungseinrichtungen statt. Außerdem schließt es mit einem anerkannten Abschluss bzw. einer Qualifikation ab.<sup>12</sup>

*„**Nichtformales Lernen** kann am Arbeitsplatz und im Rahmen von Aktivitäten der Organisationen und Gruppierungen der Zivilgesellschaft (wie Jugendorganisationen, Gewerkschaften und politischen Parteien) stattfinden.“<sup>13</sup>*

Es muss dabei nicht zwingend ein formaler Abschluss erworben werden.

**Informelles Lernen** dagegen ist meist unbeabsichtigt und wird deshalb von den Lernenden oft nicht als Ausdehnung ihres Wissens oder Ausbau ihrer Fähigkeiten wahrgenommen. Es geschieht häufig begleitend zum täglichen Leben.<sup>14</sup>

### 2.1.2.2 Individuelles, kollektives und organisationales Lernen

Eine weitere Unterscheidung des Lernens wird nach der kollektiven Umgebung vorgenommen.

*„**Individuelles Lernen** bezeichnet somit die Veränderung des Verhaltens von Personen, die durch die Interaktion mit ihrer Umwelt neue Informationen aufnehmen, verarbeiten und in ihre bestehende Wissensbasis integrieren, um somit ihre Handlungsfähigkeiten in Bezug auf die Lösung von Problemen (des Alltags) zu erhöhen.“<sup>15</sup>*

Beim **kollektiven Lernen** wird das individuell Gelernte einer Gruppe zugänglich gemacht. Durch Dialoge oder gemeinsame Erfahrungen einzelner Mitarbeiter kann das individuell erworbene Wissen geteilt, weiterentwickelt und kombiniert werden. Daraus bilden sich bestenfalls explizite oder implizite Normen, die Ein-

---

<sup>12</sup> Vgl. Seidel et al. (2008, S. 8)

<sup>13</sup> Ebenda

<sup>14</sup> Vgl. ebenda

<sup>15</sup> Falk (2007, S. 34)

gang in den Alltag der Gruppe finden. Dieser Gruppenprozess wird nach Falk als kollektives Lernen bezeichnet.<sup>16</sup>

Wenn die verschiedenen Gruppen und Kollektive einer Organisation ihr Wissen untereinander teilen und weiterentwickeln, spricht man von **organisationalem Lernen**.

### 2.1.3 Organisationales Lernen und lernende Organisation

Zur Unterscheidung von **organisationalem Lernen** und **lernender Organisation** dient folgendes Zitat: „Während Ersteres [i. e. organisationales Lernen] in der Regel auf die Aktivitäten bzw. Prozesse auf verschiedenen Ebenen in Organisationen abstellt, bringt Letzteres [i. e. lernende Organisation] Anforderungen zum Ausdruck, die eine Organisation erfüllen muss, um lernen zu können. Konzepten der lernenden Organisation geht es ganz allgemein darum, die (institutionellen) Voraussetzungen zu schaffen, die organisationales Lernen ermöglichen bzw. fördern.“<sup>17</sup>

Vahs definiert „Organisationales Lernen [...] als die Fähigkeit einer Organisation [...], Fehler zu entdecken, zu korrigieren und die organisationale Werte- und Wissensbasis so zu verändern, dass neue Problemlösungs- und Handlungskompetenzen entstehen.“<sup>18</sup>

Organisationales Lernen findet auf den verschiedenen Ebenen einer Organisation statt. Zu den drei in Kap. 2.1.2.2 genannten Ebenen kommt das interorganisationale Lernen dazu, wie die folgende Abbildung verdeutlicht.<sup>19</sup>

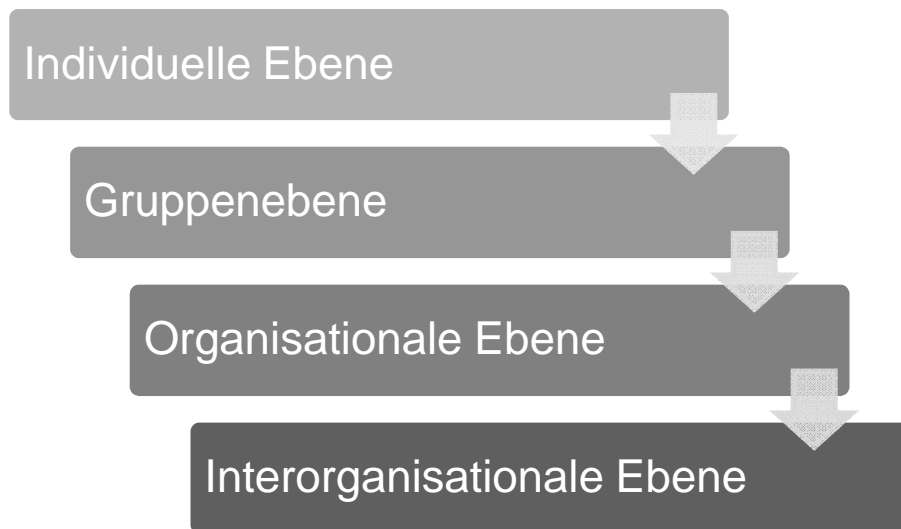
---

<sup>16</sup> Vgl. Falk (2007, S. 35)

<sup>17</sup> Scherm und Pietsch (2007, S. 297)

<sup>18</sup> Vahs (2012, S. 460)

<sup>19</sup> Vgl. Jones und Bouncken (2008, S. 722)



**Abbildung 2: Ebenen des Organisationalen Lernens nach Jones und Bouncken**

Auf **individueller Ebene** müssen die Führungskräfte den einzelnen Mitarbeitern genügend Freiraum einräumen, um die Erweiterung, die Vergrößerung und das Neulernen ihrer Fähigkeiten, Normen und Werte zu ermöglichen. In welchem Maß diese Wissensveränderung und Lernvorgänge stattfinden, hängt von den Bedingungen der Organisation ab. Die individuelle Ebene bildet den Grundstein des organisationalen Lernens.

In der **Gruppenebene** sollte nach Jones und Bouncken den einzelnen Mitarbeitern in Gruppen ein kommunikativer Austausch über ihre Lernerfolge gewährt werden. Führungskräfte sind dazu angehalten, gezielt verschiedene Gruppenformen einzusetzen. Dadurch können die einzelnen Mitarbeiter ihre Fähigkeiten und Kenntnisse miteinander teilen oder kombinieren. Es entstehen Synergien, die sich leistungssteigernd auswirken können.<sup>20</sup>

Aber auch die Organisation an sich lernt (**organisationale Ebene**), indem beispielsweise Leitlinien, Arbeitsanweisungen etc. gespeichert, zur Verfügung gestellt sowie ständig aktualisiert und angepasst werden. Die Ergebnisse des individuellen Lernens müssen „durch eine intensive hierarchie- und bereichsübergreifende Kommunikation der Organisation zugänglich gemacht werden.“<sup>21</sup> Daraufhin entsteht eine organisatorische Wissensbasis, die von den Mitgliedern der Organisation geteilt wird. Diese wird im Idealfall aktiv genutzt, weiterentwickelt

---

<sup>20</sup> Vgl. Jones und Bouncken (2008, S. 724)

<sup>21</sup> Vahs (2012, S. 462)

und modifiziert.<sup>22</sup> Auf organisationaler Ebene spielen Kultur und Werte der Organisation eine wichtige Rolle. Beispielsweise gibt es adaptive Kulturen, „*die Innovationen wertschätzen und Experimente und das Eingehen von Risiken im mittleren und unteren Management ermutigen und belohnen. Träge Kulturen [dagegen] sind vorsichtig und konservativ, schätzen Experimente und Risiken des mittleren und unteren Managements nicht und wenden in der Tat solche Verhaltensweisen aktiv ab.*“<sup>23</sup>

Als vierte Ebene ist das **interorganisationale Lernen** zu betrachten. Durch das Kopieren und Imitieren von Leistungen anderer Unternehmen können Organisationen ihre Effektivität verbessern.<sup>24</sup>

Die Organisation ist ein Wissenssystem, in welchem Wissen akquiriert, allen Organisationsmitgliedern zur Verfügung gestellt und gespeichert wird. Nach Vahs müssen diese Lernprozesse zusätzlich durch das Verlernen ergänzt werden, um inaktuelles Wissen und überholte Verfahrensweisen abzulegen und damit Freiraum für neues Wissen zu schaffen.<sup>25</sup>

Das organisationale Lernen besteht letztendlich aus vier Teilprozessen: Akquirierung neuen Wissens, Kollektivierung und Speicherung, Verfügbarmachen und Verlernen. Setzt man organisationales Lernen konsequent um, führt dies zur lernenden Organisation. Vahs definiert diese wie folgt:

*„Unter der lernenden Organisation ist eine Organisation zu verstehen, die fähig ist, selbstständig Wissen zu generieren, zu sammeln und zu vermitteln, und die ihr Verhalten auf der Grundlage von neu gewonnenen Einsichten verändern kann.“*<sup>26</sup>

Eine lernende Organisation wird in verschiedenen Theorien jeweils anders definiert (vgl. Kap. 2.3). Einige Merkmale finden sich allerdings in nahezu allen Begriffsbestimmungen wieder. So sollte eine Umgebung geschaffen werden, die die Mitarbeiter dazu ermutigt, zu lernen und sich einzubringen.<sup>27</sup> Giesecke und McNeil ergänzen darüber hinaus weitere Merkmale lernender Organisationen.

---

<sup>22</sup> Vgl. Vahs (2012, S. 462)

<sup>23</sup> Jones und Bouncken (2008, S. 726)

<sup>24</sup> Vgl. ebenda

<sup>25</sup> Vgl. Vahs (2012, S. 463)

<sup>26</sup> Ebenda (S. 467)

<sup>27</sup> Vgl. De Villiers, W. A. (2008, S. 12)

Führungskräfte sind dazu angehalten, Mitarbeitern genügend Freiräume zu schaffen und sie beim Lernprozess und Informationsaustausch untereinander zu unterstützen. Dadurch können neue Ideen und neues Wissen generiert werden. Mitarbeiter sind aufgefordert, selbst Ideen zu testen und Erfahrungen zu nutzen, um Verbesserungen vorzunehmen. Das Personal wird für seine Fähigkeiten, Werte und die Arbeit geschätzt. Die Meinungen der Mitarbeiter sind gefragt und werden mit Respekt behandelt. Im Gesamten erfordert dies eine hohe Flexibilität, da ein kontinuierlicher Prozess des organisationalen Wandels entsteht. Die Mitarbeiter akzeptieren und adaptieren neue Ideen. Sie suchen Wege, um Produkte und Services zu verbessern.<sup>28</sup>

Letztendlich basiert das Konzept der lernenden Organisation auf drei Ebenen, ähnlich wie das organisationale Lernen. Die individuelle Ebene, in der die einzelnen Mitarbeiter lernen, bildet die Grundlage. In der Ebene der Teams soll ein Austausch der einzelnen Mitarbeiter untereinander erfolgen. Schließlich werden auf organisationaler Ebene Veränderungen und Anpassungen der Geschäftsprozesse vorgenommen und neue Ideen umgesetzt.

Das organisationale Lernen unterscheidet sich von der lernenden Organisation dadurch, dass bei dem organisationalen Lernen der Fokus auf den Lernprozessen der Organisation liegt, während eine lernende Organisation darüber hinaus die nötige Struktur schafft, welche die organisationalen Lernprozesse ermöglicht und verbessert.

### 2.2 Lernende Organisation als Teil des Change Managements

Der Komplex der lernenden Organisation ist in das große Thema Change Management, die Gestaltung des organisatorischen Wandels, einzuordnen.

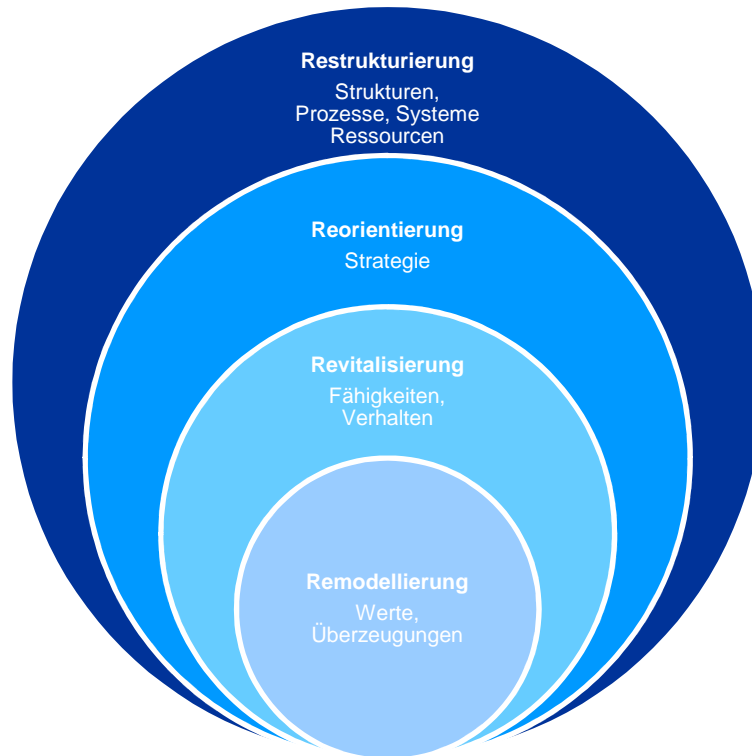
*„Change Management ist die Vorbereitung, Analyse, Planung, Realisierung, Evaluierung und laufende Weiterentwicklung von ganzheitlichen Veränderungsmaßnahmen mit dem Ziel, ein Unternehmen von einem bestimmten Ist-Zustand zu einem erwünschten Soll-Zustand weiterzuentwickeln und so die Effizienz und Effektivität aller Unternehmensaktivitäten nachhaltig zu steigern.“<sup>29</sup>*

---

<sup>28</sup> Vgl. Giesecke und McNeil (2004, S. 55)

<sup>29</sup> Vahs und Weiland (2010, S. 7)

Anhand der unterschiedlichen Objekte der Veränderung unterscheiden Krüger sowie Vahs und Weiland vier Formen des Wandels:



**Abbildung 3: Objekte und Formen des Wandels nach Krüger<sup>30</sup>**

Vahs und Weiland verstehen unter **Restrukturierung** die Veränderung von Unternehmensstrukturen und -prozessen, Systemen und materiellen Ressourcen (z.B. technische und räumliche Infrastruktur). Typische Beispiele für derartige Prozesse sind Stellenabbau und Optimierung von Arbeitsvorgängen.<sup>31</sup>

Gegenstand der **Reorientierung** ist die Neuausrichtung bzw. Veränderung der Strategie eines Unternehmens. Dies ist beispielsweise bei der Erschließung neuer Geschäftsfelder notwendig. Die Reorientierung ist tiefgründiger als die Restrukturierung.<sup>32</sup>

**Revitalisierung** zielt nach Vahs und Weiland auf die Veränderung der Fähigkeiten und des Verhaltens der Mitarbeiter ab. Damit verbunden ist eine Änderung des Verhaltens der Führungskräfte, die eine verstärkte Einbindung der Mitarbeiter, Delegation von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen beinhaltet.<sup>33</sup>

---

<sup>30</sup> Eigene Darstellung angelehnt an Krüger (2009, S. 56)

<sup>31</sup> Vgl. Vahs und Weiland (2010, S. 4)

<sup>32</sup> Vgl. Krüger (2009, S. 57) sowie Vahs und Weiland (2010, S. 4)

<sup>33</sup> Vgl. Vahs und Weiland (2010, S. 4)

Die **Remodellierung** ist die Form der Veränderung, die am tiefsten greift. Sie hat die Werte, Einstellungen und Überzeugungen, also die Unternehmenskultur, zum Inhalt.<sup>34</sup>

Der Ablauf und die Formen des Wandels sind auf die Umgestaltung eines Unternehmens zu einer lernenden Organisation übertragbar.

Unternehmen müssen dauernd bestrebt sein, sich Wettbewerbsvorteile zu erwirtschaften bzw. Geschäftsfelder zu analysieren und ggf. zu erweitern, um konkurrenzfähig zu bleiben. Dazu sind ständige Restrukturierungs- und Reorientierungsprozesse notwendig. Als eine der Grundlagen dafür ist die Aktualisierung des Wissens, der Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten durch Lernen zu sehen. Die Definition des Lernens von Scherm und Pietsch bestätigt den Zusammenhang von Lernen und Wandel (siehe Kap. 2.1.2).

Die Grundlage für die Generierung von Wettbewerbsvorteilen bilden die humanen Fähigkeiten und Fertigkeiten der Individuen einer Organisation. Um mit aktuellen Entwicklungen im Wettbewerbsumfeld mithalten zu können, müssen sich die Mitarbeiter ständig weiterentwickeln und lernen. Nur so ist es möglich, Innovationen zu erschaffen. Um den Mitarbeitern die Notwendigkeit des Lernens zu vermitteln, sind unter Umständen Remodellierungsprozesse nötig.

Zur Erwirtschaftung von Wettbewerbsvorteilen reicht das individuelle Lernen allerdings nicht aus. Produkte und Dienstleistungen werden in der Regel in Teams erarbeitet (kollektives Lernen). Die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen ist demnach durch viele Veränderungsprozesse gekennzeichnet.

### 2.3 Theorien und Modelle von lernenden Organisationen

In diesem Kapitel werden diverse Theorien zu lernenden Organisationen erläutert. Die Auswahl erfolgte nach den in Bibliotheken bisher angewandten Modellen und deren zugrunde liegenden Theorien.

Bei Theorien zu lernenden Organisationen können zwei Sichtweisen unterschieden werden. Zum einen zielen sie auf die kontinuierliche Weiterentwicklung der Organisation ab (Senge, Argyris/Schön, Pedler/Burgoyne/Boydell), zum anderen

---

<sup>34</sup> Vgl. Krüger (2009, S. 57) sowie Vahs und Weiland (2010, S. 5)



wird die Verarbeitung von Wissen durch die Organisation in den Mittelpunkt gestellt (Garvin).<sup>35</sup>

### 2.3.1 „Die fünfte Disziplin“ von Peter M. Senge

Peter M. Senge<sup>36</sup> hat für die lernende Organisation fünf Disziplinen definiert, die erfüllt sein müssen. Er veröffentlichte seine Theorie „Die fünfte Disziplin“ 1990.

Die konzeptuelle Grundlage einer lernenden Organisation stellt das „**Systemdenken**“ dar. Senge bezeichnet dieses als fünfte Disziplin. Dazu gehört, Ganzheiten zu erkennen, d.h. die Komplexität von Zusammenhängen der Organisation zu durchschauen. Große Bedeutung hat das Bewusstsein, dass sich Veränderungen, die an einer Stelle der Organisation durchgeführt werden, auf andere Stellen und die gesamte Organisation auswirken.<sup>37</sup>

Weiterhin beinhaltet das Systemdenken die Erkenntnis, dass die Strukturen einer lernenden Organisation nicht starr, sondern veränderungsfähig sind. Wichtig ist hierbei vor allem, die grundlegenden Strukturen zu erkennen, die Veränderungen bewirken und befördern können.<sup>38</sup>

Senge definiert weitere Kerndisziplinen, die auf dem Systemdenken aufbauen.

Die erste Disziplin ist „**Personal Mastery**“, also Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung. Jeder Mensch sollte eine persönliche Vision entwickeln und für sich definieren, was er langfristig erreichen möchte. Personen mit einem hohen Grad an Personal Mastery *„erweitern beständig ihre Fähigkeit, die Ergebnisse zu erzielen, die sie wahrhaft anstreben. Ihr kontinuierliches Streben nach Selbstschulung und Selbstführung prägt den Geist der lernenden Organisation.“*<sup>39</sup>

Weiterhin muss jeder lernen, kontinuierlich die gegenwärtige Realität, in der man selbst lebt, wahrzunehmen. Daraufhin sollte man erkennen, wo man steht, gemessen an dem, was man erreichen möchte. Die eigenen Fähigkeiten müssen ständig so erweitert werden, dass die Ergebnisse erreicht werden, die man an-

---

<sup>35</sup> Scherm und Pietsch (2007, S. 297)

<sup>36</sup> Peter M. Senge, geb. 1947, ist Senior Lecturer am Massachusetts Institute of Technology sowie Vorsitzender der 1997 gegründeten Society for Organizational Learning (SoL).

<sup>37</sup> Vgl. Senge (2001, S. 88–89)

<sup>38</sup> Vgl. König, Berger und Feldner (2001, S. 11)

<sup>39</sup> Senge (2001, S. 173)

strebt. Daraus entsteht eine „kreative Spannung.“ Es ist wichtig zu lernen, wie man diese Spannung in seinem Leben erzeugen und erhalten kann.<sup>40</sup>

Die Überzeugung von der eigenen Machtlosigkeit steht den Menschen bei der Entwicklung persönlicher Visionen im Weg: Sie glauben, dass sie Dinge nicht realisieren können, die ihnen am Herzen liegen. Hinderlich ist die Vorstellung, wertlos zu sein und nicht das zu bekommen, was man sich wünscht.<sup>41</sup> Das Unternehmen sollte die Mitarbeiter dahingehend unterstützen, dass eine Umwelt geschaffen wird, in der die Mitarbeiter bedenkenlos Visionen entwickeln und ergründen können. An das Personal sollte die Erwartung bestehen, den Status Quo ständig in Frage zu stellen.<sup>42</sup>

Als zweite Disziplin nennt Senge die „**Mentalen Modelle**“. Damit sind Vorstellungen und Bilder von bestimmten Dingen und deren Eigenschaften gemeint, die aus Erfahrungen entstanden sind und sich im Lauf der Zeit eingepägt haben. Wichtig ist, *„daß wir lernen, unsere inneren Bilder vom Wesen der Dinge an die Oberfläche zu holen, zu überprüfen und zu verbessern.“*<sup>43</sup> Menschen müssen lernen, sich dieser mentalen Modelle bewusst zu werden. Nur dann können sie neue Ideen hervorbringen. Dies gilt als Ausgangspunkt dafür, dass der Blickwinkel der Menschen nicht mehr von den eigenen Anschauungen beschränkt ist. Stattdessen können sie nach kreativeren Wegen suchen, um Probleme anzusprechen, Lösungen zu finden und die Leistung zu steigern.<sup>44</sup>

Die dritte Disziplin ist die „**gemeinsame Vision**“. Gemeinsame Visionen sind *„Bilder, die von allen Mitgliedern einer Organisation geteilt werden. Sie erzeugen ein Gefühl von Gemeinschaft, das die Organisation durchdringt und die unterschiedlichsten Aktionen zusammenhält.“*<sup>45</sup> Um die gemeinsame Vision zu bestärken, ist ein kollektives Interesse nötig. Eine weitere Voraussetzung ist die persönliche Vision. Daraus entwickelt sich die gemeinsame Vision. Wenn die gemeinsame Vision auf persönlichen Visionen aufbaut, gewinnt sie an Kraft und stärkt das Engagement.<sup>46</sup>

---

<sup>40</sup> Vgl. Senge (2001, S. 174)

<sup>41</sup> Vgl. ebenda (S. 191-195)

<sup>42</sup> Vgl. ebenda (S. 211-212)

<sup>43</sup> Ebenda (S. 213)

<sup>44</sup> Vgl. Giesecke und McNeil (2004, S. 57)

<sup>45</sup> Senge (2001, S. 252)

<sup>46</sup> Vgl. ebenda

Die vierte Disziplin ist „**Team-Lernen**“. Dies „*ist ein Prozeß, durch den ein Team seine Fähigkeit, die angestrebten Ziele zu erreichen, kontinuierlich ausrichtet und erweitert.*“<sup>47</sup> Diese Disziplin stützt sich auf die beiden Disziplinen Personal Mastery und gemeinsame Vision. Als Basis dienen die Techniken Dialog und Diskussion, die alle Teammitglieder beherrschen müssen. Im Dialog werden die verschiedenen Sichtweisen der Mitarbeiter zusammengetragen. Darauf aufbauend werden auf Basis von Gruppenintelligenz statt Gruppenzwang gemeinsam Entscheidungen getroffen.<sup>48</sup>

### 2.3.2 Theorie der lernenden Organisation nach Argyris und Schön

Die Wissenschaftler Chris Argyris<sup>49</sup> und Donald A. Schön<sup>50</sup> veröffentlichten ihre Theorie von der lernenden Organisation 1996. Sie gehen davon aus, dass Wertvorstellungen, Überzeugungen und Handlungsverpflichtungen, sog. Handlungstheorien, hinter jedem individuellen und organisationalen Handeln stehen.

„*Dabei differenzieren die Autoren zwischen denjenigen Theorien, die Organisationsmitglieder zur Begründung ihres Handelns benennen („espoused theory“) und denjenigen, die – oftmals unbewusst – tatsächlich dem Handeln zugrunde liegen („theory-in-use“).*“<sup>51</sup> Espoused theories sind z.B. Strategiepapiere, Unternehmensphilosophien oder Führungsgrundsätze. Theories-in-use dagegen sind etwa Regeln für richtiges Handeln oder Anweisungen über die Erfüllung bestimmter Aufgaben.

Organisationales Lernen bedeutet bei Argyris/Schön eine Veränderung der Handlungstheorien.<sup>52</sup> Die Autoren differenzieren drei Arten des produktiven Lernens bei Organisationen.

(1) **Einschleifen-Lernen** (Anpassungslernen) ist „*instrumentales Lernen, das zu einer Leistungsverbesserung bei den Aufgaben der Organisation führt.*“<sup>53</sup> Es er-

---

<sup>47</sup> Senge (2001, S. 287)

<sup>48</sup> Vgl. Scherm und Pietsch (2007, S. 298)

<sup>49</sup> Chris Argyris (1923-2013) war von 1971 bis zu seinem Ruhestand 1992 Professor für Erziehungswissenschaften und Organisationsverhalten an der Harvard University. Er gilt als „Vater des organisationalen Lernens.“ (Vgl. Anderson (2013))

<sup>50</sup> Donald Alan Schön (1930-1997) war Ford-Professor für Städtische Studien und Planung am Massachusetts Institute of Technology. (Vgl. Donald A. Schön (1997))

<sup>51</sup> Steinmann, Schreyögg und Koch (2013, S. 450)

<sup>52</sup> Vgl. Scherm und Pietsch (2007, S. 279)

<sup>53</sup> Argyris und Schön (1999, S. 35)

folgt ein Soll-Ist-Vergleich. Wenn Veränderungen festgestellt werden, identifizieren die Mitarbeiter die Fehlerquelle und passen ihre Handlungen an, um die Abweichung vom Standard zu beheben. Eine Veränderung der Wertvorstellungen einer Handlungstheorie erfolgt nicht. Voraussetzung für diese Art des Lernens ist, dass Geben, Kommunizieren, Annehmen und Umsetzen von Feedback in der Organisation funktioniert.<sup>54</sup>

Wenn sich das Problem mittels Einschleifen-Lernen nicht lösen lässt, erfolgt das Doppelschleifen-Lernen.

(2) **Doppelschleifen-Lernen** (Veränderungslernen) ist „Lernen, das zu einem Wertewechsel sowohl der handlungsleitenden Theorien als auch der Strategien und Annahmen führt. Die Doppelschleife bezieht sich auf die beiden Rückmeldeschleifen, die die festgestellten Auswirkungen des Handelns mit den Strategien und Wertvorstellungen verbinden, denen die Strategien dienen.“<sup>55</sup> Über den Soll-Ist-Vergleich hinaus findet hier ein Soll-Soll-Vergleich statt. Standards und Handlungstheorien werden überprüft und ggf. angepasst bzw. verändert. Es erfolgt eine Umorientierung, ausgelöst durch die Rückkopplung zwischen Wissensbasis und den veränderten Umweltbedingungen. Die Basis dieser Reorientierung bildet häufig die Bewältigung von Konflikten zwischen Mitarbeitern und Gruppen der Organisation. Als Ergebnis entstehen neue etablierte Standards. Voraussetzung für das Doppelschleifenlernen sind Organisationsmitglieder, die bereit sind, ihre Grundorientierungen und ihr Wissen zu korrigieren und zu verlernen. Förderlich dafür ist ein offenes Organisationsklima.<sup>56</sup>

(3) Beim **Deutero-Lernen** (Problemlösungslernen, Prozesslernen) geht es um das Lernen vom Lernen, was zur Verbesserung der organisationalen Fähigkeiten für Einschleifen- und Doppelschleifen-Lernen führen soll. Lernverhalten und -kontext werden analysiert sowie Hindernisse des Lernens identifiziert.<sup>57</sup> Damit

---

<sup>54</sup> Vgl. Vahs (2012, S. 464) sowie Steinmann, Schreyögg und Koch (2013, S. 451)

<sup>55</sup> Argyris und Schön (1999, S. 36)

<sup>56</sup> Vgl. Vahs (2012, S. 465). - Ein Organisationsklima ist die Verflechtung von Einstellungen, Gefühlen und Verhaltensweisen, „welche[s] das Arbeitsdasein in der Organisation oder dem Team beschreibt.“ (Guldin und Gelléri (2014, S. 621)). Als offen gilt ein Organisationsklima dann, wenn die Mitarbeiter bereit für Veränderungen sind.

<sup>57</sup> Vgl. Scherm und Pietsch (2007, S. 281)

wird die Innovations- und Wandlungsfähigkeit von Organisationen kontinuierlich sichergestellt.<sup>58</sup>

Das folgende Beispiel soll den Unterschied zwischen Einschleifen- und Doppelschleifen-Lernen besser verdeutlichen: In der Digitalisierungsabteilung einer Bibliothek wird die vereinbarte Anzahl von Digitalisaten seit mehreren Wochen nicht mehr erreicht. Der Abteilungsleiter analysiert die Ursache und entwickelt gemeinsam mit den Mitarbeitern eine Strategie, mit deren Hilfe die Zahlen wieder erreicht werden. An der Zielvereinbarung wird nichts verändert. Es handelt sich um Einschleifen-Lernen.

Stellt der Abteilungsleiter in Rücksprache mit den Kollegen beispielsweise fest, dass die Arbeitsvorgänge beim Digitalisieren komplexer geworden sind, was zur Folge hat, dass die Bearbeitungszeit pro Digitalisat steigt, dann muss die Zielvereinbarung angepasst werden. Die hinzugekommenen Arbeitsschritte müssen darin berücksichtigt werden. Es handelt sich dann um Doppelschleifen-Lernen.

### 2.3.3 Theorie der lernenden Organisation nach Garvin

Der Betriebswirtschaftler Garvin<sup>59</sup> definierte 1993 lernende Organisation wie folgt: „*A learning organization is an organization skilled at creating, acquiring, and transferring knowledge, and at modifying its behavior to reflect new knowledge and insights.*“<sup>60</sup>

Nach Garvin zeichnen sich lernende Organisationen durch die folgenden fünf Merkmale aus:

- Systematische Problemlösung

Problemlösungen sollen auf wissenschaftlichen Methoden basieren und nicht auf Vermutungen. Damit verbunden ist es wichtig, auf Daten anstatt auf Thesen zu beharren, um einen validen Hintergrund für Entscheidungen zu haben. Einfache Statistik-Tools sind hilfreich, um Daten zu organisieren und Rückschlüsse zu zie-

---

<sup>58</sup> Vgl. Vahs (2012, S. 465–466)

<sup>59</sup> David A. Garvin ist C. Roland Christensen Professor of Business Administration an der Harvard Business School. (Vgl. Harvard Business School)

<sup>60</sup> Garvin (1993, S. 80)

hen. Im Gesamten erfordert dies ein Umdenken der Mitarbeiter. Sie müssen dazu gebracht werden, alles zu hinterfragen sowie Fakten und Zahlen zu fordern.<sup>61</sup>

- Experimentieren mit neuen Denkansätzen

Mitarbeiter müssen systematisch nach neuem Wissen suchen und dieses testen. Die Motivation dazu kommt nicht von aktuellen Problemen, sondern von der Gelegenheit und Herausforderung, sich weiterentwickeln zu können. Garvin unterscheidet **ongoing programs** und **demonstration programs**. Ongoing programs sind kleinere Experimente, die einen schrittweisen Anstieg des Wissens ermöglichen. Demonstration programs dagegen sind größer und komplexer angelegt. Sie verursachen ganzheitliche Veränderungen in der Organisation - häufig mit dem Ziel, neue Leistungen bzw. Potenziale der Organisation zu entwickeln.<sup>62</sup>

- Lernen von eigener Erfahrung und aus der Vergangenheit

Die Analyse und systematische Beurteilung von Erfolgen und Niederlagen der eigenen Organisation ist essentiell. Die Ergebnisse der Analysen sollten für alle Mitarbeiter zugänglich gemacht werden. Diese Reflexion der eigenen vergangenen Erfahrungen ist wichtig, um später Erfolge zu erzielen.<sup>63</sup>

- Lernen von Erfahrungen und bewährten Methoden Anderer

Durch einen Blick über seine unmittelbare Umgebung hinaus, kann die eigene Arbeit bereichert werden. Die Eröffnung neuer Perspektiven wird damit unterstützt. Auch ein Blick in komplett andere Gewerbe und Geschäfte könnte eine ergiebige Quelle neuer Ideen und ein Auslöser für kreatives Denken sein. Als Methode schlägt Garvin **Benchmarking** vor. Dies ist ein „*strukturierter Vergleich des eigenen Unternehmens mit anderen Unternehmen, um eigene Defizite zu identifizieren und anschließend die Leistungsfähigkeit der eigenen Organisation zu verbessern.*“<sup>64</sup> Als weitere Methode eignet sich die Einbeziehung von Kunden und deren Meinungen.<sup>65</sup>

- Wissen schnell und effizient in der Organisation verbreiten

---

<sup>61</sup> Vgl. Garvin (1993, S. 81–82)

<sup>62</sup> Vgl. ebenda (S. 82–83)

<sup>63</sup> Vgl. ebenda (S. 85)

<sup>64</sup> Vahs und Weiland (2010, S. 78)

<sup>65</sup> Vgl. Garvin (1993, S. 86)

Schließlich muss das Wissen schnell und effizient in der gesamten Organisation verbreitet werden. Um dies zu fördern, sollten den Mitarbeitern Anreize geboten werden. Diese tragen dazu bei, das Wissen besser zu transferieren.<sup>66</sup>

In der Folge empfiehlt Garvin, Lernen zu messen. Dies dient als Grundlage, um die Investition ins Lernen rechtfertigen zu können.<sup>67</sup>

### 2.3.4 Theorie der lernenden Organisation nach Pedler, Burgoyne und Boydell

Pedler<sup>68</sup>, Burgoyne<sup>69</sup> und Boydell<sup>70</sup> definieren in ihrer 1991 veröffentlichten Theorie lernende Organisation wie folgt: „*Ein lernendes Unternehmen ist eine Organisation, die den Lernprozeß aller ihrer Mitglieder fördert und sich gleichzeitig selbst fortwährend wandelt.*“<sup>71</sup>

Die Autoren betrachten Ideen, Entwicklungsstufen und Epochen als maßgebliche Eigenschaften von Unternehmen. Alle drei Eigenschaften können eine Organisation beeinflussen. Eine Idee meint in diesem Modell den Ursprung eines Unternehmens, denn nur durch eine Vision oder Vorstellung eines Gründers ist ein Unternehmen entstanden. Die Entwicklungsstufe meint den Stand der Entwicklung des Unternehmens, der bei allen Überlegungen Einfluss haben sollte. Es sollte also betrachtet werden, ob das Unternehmen jung, neu, im Aufwärts- oder Abwärtstrend usw. ist. Als Epoche werden die Anpassungen bezeichnet, die eine Organisation automatisch durch die Umwelt erfährt, also die umgebende Wirtschaft und Kultur.<sup>72</sup>

Als Merkmale des lernenden Unternehmens definieren die Autoren die folgenden:

- Partizipative Unternehmenspolitik

---

<sup>66</sup> Vgl. Garvin (1993, S. 87–88)

<sup>67</sup> Vgl. ebenda (S. 89–91)

<sup>68</sup> Mike Pedler ist emeritierter Professor of Action Learning an der Henley Business School, University of Reading, England. (Vgl. Centre for Action Learning Facilitation (2015))

<sup>69</sup> John Burgoyne ist Psychologe und Professor of Management Learning an der Universität Lancaster, England. (Vgl. Lancaster University Management School (2015))

<sup>70</sup> Tom Boydell war Geschäftsführer der britischen Transform (Individual and Organizational Development) Ltd. (Vgl. Pedler, Burgoyne und Boydell (1994, S. 2))

<sup>71</sup> Pedler, Burgoyne und Boydell (1994, S. 11)

<sup>72</sup> Vgl. ebenda (S. 14–15)

## 2 Lernende Organisation

---

Alle Mitglieder sollen sich an der Unternehmenspolitik und den Strategien beteiligen, sie diskutieren und mitgestalten. Dispute und Auseinandersetzungen sind gewünscht, da somit unternehmenspolitische Entscheidungen getroffen werden können, die von möglichst vielen Unternehmensmitgliedern getragen werden.<sup>73</sup>

- Freier Informationsfluss

Zur Information und Qualifikation der Mitarbeiter wird vom Unternehmen gezielt Informationstechnologie eingesetzt. Die Informationen sollten allen Mitarbeitern zur Verfügung stehen, um verstehen zu können, welche Handlungen im Unternehmen ablaufen.<sup>74</sup>

- Interner Austausch

Zwischen den verschiedenen Abteilungen und Bereichen muss ein regelmäßiger Austausch stattfinden. Dieser beinhaltet gegenseitige Erwartungen, Feedback über erbrachte Leistungen sowie das Verhandeln und Schließen von Verträgen. Die internen Kunden sind die entscheidende Interessengruppe. Gegenseitiger Respekt und effektive Zusammenarbeit werden vorausgesetzt.<sup>75</sup>

- Qualifizierende Strukturen

Damit sich die Mitarbeiter und das ganze Unternehmen weiterentwickeln können, müssen qualifizierende Strukturen geschaffen werden. Abgrenzungen zwischen den unterschiedlichen Abteilungen sind nicht starr, sondern bieten genügend Freiraum, um auf geänderte Anforderungen reagieren zu können.<sup>76</sup>

- Firmenübergreifendes Lernen

Es soll ein firmenübergreifendes Lernen zum beiderseitigen Vorteil angestrebt werden. Dabei können auch Konkurrenten gemeinsam lernen.<sup>77</sup>

- Selbstentwicklungsmöglichkeiten für alle

Die persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter ist ein wichtiger Teil der lernenden Organisation. Deshalb werden die Möglichkeiten, welche die Mitarbeiter

---

<sup>73</sup> Vgl. Pedler, Burgoyne und Boydell (1994, S. 34)

<sup>74</sup> Vgl. ebenda (S. 35–36)

<sup>75</sup> Vgl. ebenda (S. 37)

<sup>76</sup> Vgl. ebenda (S. 39)

<sup>77</sup> Vgl. ebenda (S. 39–40)



zur persönlichen Weiterentwicklung haben, allen zur Verfügung gestellt. Das Personal wird durch die Führung und geeignete Systeme zum Lernen angeregt.<sup>78</sup>

Pedler et al. charakterisieren lernende Organisationen darüber hinaus mit weiteren Eigenschaften. Da sie in den folgenden Kapiteln keine Betrachtung finden, erfolgt eine Auflistung ohne Erklärung:

- Strategiebildung als Lernprozess
- Formatives Rechnungs- und Kontrollwesen
- Flexible Vergütung
- Umfeldkontakte zur „strategischen Frühaufklärung“
- Lernklima

### 2.3.5 Begründung für die Auswahl der erläuterten Theorien

Im Folgenden wird dargelegt, warum die in Kapitel 2.3 vorgestellten Theorien als Ergänzung für das Maturity Model ausgewählt wurden. Dies wird exemplarisch an ausgewählten Merkmalen begründet.

- Senge's fünfte Disziplin

Da das in Kapitel 4 dargestellte Maturity Model auf der fünften Disziplin von Senge basiert, ist die Erläuterung dieser Theorie desiderat. Die fünfte Disziplin wird sinnvoll ergänzt durch die Folgenden.

- Theorie nach Argyris/Schön

Inhalt der Theorie von Argyris und Schön ist hauptsächlich die Optimierung von Arbeitsabläufen (Restrukturierung). Einerseits wird beschrieben, wie tägliche Arbeitsprozesse verbessert werden (Einschleifen-Lernen). Andererseits müssen darüberstehende Kennzahlen, Handlungstheorien und Standards angepasst und verändert werden (Doppelschleifen-Lernen). Bei Senge's fünfter Disziplin wird nicht so explizit auf die Arbeitsprozesse eingegangen. Die fünf Disziplinen bilden umgekehrt die Grundlage für Einschleifen- und Doppelschleifen-Lernen. Deshalb kann die Theorie von Argyris und Schön als sinnvolle Ergänzung zur fünften Disziplin betrachtet werden.

---

<sup>78</sup> Vgl. Pedler, Burgoyne und Boydell (1994, S. 41)

- Theorie von Garvin

Garvin legt in seiner Theorie den Schwerpunkt auf fundierte Problemlösung, Experimentieren mit neuen Denkansätzen (Revitalisierung) sowie Analyse von vergangenen eigenen und fremden Erfahrungen.

Das Merkmal, mit neuen Denkansätzen zu experimentieren, geht konform mit Senge's mentalen Modellen. Senge verlangt, dass sich die Mitarbeiter ihrer mentalen Modelle bewusst werden, um kreativere Problemlösungen finden zu können. Garvin fordert dies ebenso. Darüber hinaus verdeutlicht er, dass Problemlösungen auf wissenschaftlichen Methoden anstatt auf Thesen beruhen sollten. Die systematische Problemlösung erweitert Senge's Disziplin der mentalen Modelle.

Eine weitere gute Ergänzung zu Senge's fünfter Disziplin bilden die Charakteristika von Garvin, aus eigener Erfahrung bzw. von der Erfahrung Anderer zu lernen. Davon ausgehend können Restrukturierungsprozesse vorgenommen werden und damit ist ein starrer Ist-Zustand vermeidbar. Das interorganisationale Lernen baut auf Senge's Systemdenken auf.

- Theorie von Pedler/Burgoyne/Boydell

Die Theorie von Pedler/Burgoyne/Boydell unterstützt die fünfte Disziplin von Senge in mehreren Punkten. Das Hauptaugenmerk des Konzepts liegt auf Ideen, Entwicklungsstufen und Epochen. Bei Senge liegt ein Schwerpunkt auf den Visionen, was mit den Ideen von Pedler et al. vergleichbar ist.

Des Weiteren gehen die Selbstentwicklungsmöglichkeiten, die Pedler et al. für alle Mitarbeiter fordern, konform mit der Disziplin Personal Mastery von Senge.

Die Unternehmenspolitik, an der sich laut Pedler et al. alle Mitarbeiter beteiligen sollen, unterstützt Senge's gemeinsame Vision.

Das Merkmal der qualifizierenden Strukturen von Pedler et al. trägt zu Senge's Systemdenken bei, da auch er fordert, dass die Strukturen einer lernenden Organisation veränderungsfähig sind.

Eine gute Ergänzung zu Senge's fünfter Disziplin bildet das interorganisationale Lernen. Nach der Umgestaltung eines Unternehmens zu einer lernenden Organisation ist das firmenübergreifende Lernen der nächste Schritt in der Weiterentwicklung des Unternehmens.

## **2 Lernende Organisation**

---

Die Merkmale freier Informationsfluss und interner Austausch der Theorie von Pedler et al. tragen unterstützend zum Team-Lernen in der fünften Disziplin bei. Senge fordert, dass Mitarbeiter die Techniken Dialog und Diskussion beherrschen. Durch einen internen Austausch können diese Techniken angewendet werden. Grundlage für das Team-Lernen bildet eine gemeinsame Ausgangsposition, die nur durch Kommunikation und einen gegenseitigen Austausch der Teammitglieder erfolgen kann.

## 3 Literaturbericht zum Stand der Forschung im Bibliothekssektor

Nachdem im vorherigen Kapitel die Grundlagen für die Beschäftigung mit dem Thema lernende Organisation gelegt wurden, wird im dritten Kapitel untersucht, in wie weit das Thema in Bibliotheken in der Praxis relevant ist. Der folgende Literaturbericht gibt Auskunft über den Stand der Forschung. Die Literaturrecherche erfolgte getrennt nach Publikationen im deutschsprachigen Raum und international aufgrund der Erwartung, dass deutlich mehr Erfahrungen im internationalen Kontext als in Deutschland vorliegen. Recherchiert wurde in folgenden Ressourcen: Portal b2i<sup>79</sup>, Google Scholar und die Proquest Datenbanken des Graduate Education Programs (GEP). Dieses enthält u. a. die für das Bibliothekswesen wichtige Datenbank „Library and Information Science Abstracts.“ Der Literaturbericht hat einen Stand von Dezember 2014.

### 3.1 Stand der Forschung im deutschsprachigen Raum

Im deutschsprachigen Raum wurde nach Aufsätzen, Studien und Konferenzberichten recherchiert, die Erfahrungen von Bibliotheken als lernende Organisationen thematisieren. Die Recherche hat ergeben, dass es in den o. g. Datenbanken diesbezüglich nahezu keine veröffentlichte Literatur gibt. Es fiel lediglich eine Veröffentlichung von **Gillian Hallam, Andrew Hiskens und Rebecca Ong** in der Zeitschrift „Bibliothek Forschung und Praxis“ im März 2015 auf, in der das australische Maturity Model vorgestellt wird. Da das Modell Inhalt des vierten Kapitels ist, wird an dieser Stelle nicht näher darauf eingegangen.

Weiterhin wurden die Vorträge auf den Deutschen Bibliothekartagen von 2000 bis 2014 ausgewertet.<sup>80</sup> Ältere Vorträge stehen online nicht zur Verfügung.

---

<sup>79</sup> <https://www.b2i.de/>; Die Recherche erfolgte im November 2014. Das Portal wurde zum 19. Februar 2015 abgeschaltet.

<sup>80</sup> Die Auswertung erfolgte auf Basis der auf <http://www.bib-info.de/verband/publikationen/opus.html> veröffentlichten Vorträge.

### 3 Literaturbericht zum Stand der Forschung im Bibliothekssektor

---

Tabelle 1 stellt die Anzahl der Vorträge zum Thema lernende Organisation (Spalte 4) im Vergleich zur Anzahl der Vorträge, die online zugänglich sind (Spalte 3), dar.

**Tabelle 1: Anzahl der Vorträge zu lernenden Organisationen auf den Bibliothekartagen 2000 bis 2014**

Bibliothekartag	Jahr	Anzahl Vorträge gesamt	Anzahl Vorträge ler- nende Organisation
89	2000	1	0
90	2001	0	0
91	2002	1	0
92	2003	1	0
93	2004	3	0
94	2005	127	0
95	2006	85	0
96	2007	129	0
97	2008	183	1
98	2009	172	0
99	2010	135	0
100	2011	183	0
101	2012	182	0
102	2013	166	0
103	2014	224	0

Wie Tabelle 1 zeigt, wurde in 15 Jahren nur ein Vortrag zu lernenden Organisationen gehalten. Dieser bezog sich aber nicht auf eine deutsche Bibliothek, sondern es handelt sich um einen Erfahrungsbericht der Universitätsbibliothek Trondheim in Norwegen.<sup>81</sup>

Almuth **Gasting**<sup>82</sup> beschrieb zum Bibliothekartag im Juni 2008 in ihrem Vortrag, mit welchen Maßnahmen die UB Trondheim in eine lernende Organisation umgewandelt werden sollte. Neben Weiterbildungskursen für das Leitungspersonal und Seminaren für alle Mitarbeiter wurden Studienreisen und Praktika an anderen Bibliotheken unterstützt. Der Austausch der Mitarbeiter untereinander sollte in einem Forum für Wissensvermittlung erfolgen („Kulturbygging“). Weiterhin gab es nach Einschätzung von Gasting eine gute Informationspolitik, jährliche Mitar-

---

<sup>81</sup> Siehe: <https://opus4.kobv.de/opus4-bib-info/frontdoor/index/index/docId/553>

<sup>82</sup> Almuth Gasting ist Senior Research Librarian an der UB Trondheim. (Vgl. Norwegian university of science and technology, NTNU)

beitergespräche sowie Vorhaben zur Entwicklung von Kompetenzen.<sup>83</sup> Darüber hinaus wurden Prinzipien für das Verhalten von Mitarbeitern und Leitungspersonal aufgestellt.<sup>84</sup> Gastinger schloss den Vortrag mit der Feststellung, dass es deutliche Differenzen zwischen Theorie und Praxis gibt, die laut Einschätzung der Vortragenden nur durch langwierige Prozesse behoben werden können.<sup>85</sup> Beispielsweise wurden die neu entwickelten „Prinzipien für das Verhalten von Mitarbeitern“ von den Mitarbeitern nicht verinnerlicht und in der Praxis kaum angewendet.<sup>86</sup> Des Weiteren fehlten der UB Trondheim damals eine gemeinsame Vision und das Systemdenken. Als Fazit stellte Almuth Gastinger fest, dass das Konzept in einigen Abteilungen gut funktioniert, jedoch nicht in der gesamten Bibliothek.<sup>87</sup>

Auf Nachfrage nach den Erfolgen des Konzeptes erklärte Gastinger im Januar 2015, dass es keine Weiterentwicklung gegenüber dem damaligen Stand gibt. Seit dem Wechsel der Direktion im Herbst 2008 konzentriert sich viel auf einzelne Abteilungen, übergeordnete Richtlinien und eine klare Linie der Direktion fehlen allerdings. Zusammenarbeit und Zusammenhalt sind verbesserungswürdig. Systemisches Denken und Handeln fehlt völlig. Insgesamt war das Konzept ohne Erfolg.<sup>88</sup>

Mit der Recherche in den veröffentlichten Vorträgen der Bibliothekartage konnte nachgewiesen werden, dass das Thema lernende Organisation im deutschen Bibliothekswesen bisher keine Rolle spielt.

### 3.2 Stand der Forschung international

Weltweit betrachtet kann dies allerdings nicht bestätigt werden. Mit dem Aufkommen der Theorien zu lernenden Organisationen Mitte der 1990er Jahre<sup>89</sup> wurden diverse Aufsätze zum Thema Bibliotheken als lernende Organisation publiziert. In den meisten Artikeln wird allerdings generell diskutiert, ob aus Bib-

---

<sup>83</sup> Vgl. Gastinger (2008, S. 10)

<sup>84</sup> Vgl. ebenda (S. 12)

<sup>85</sup> Vgl. Gastinger (2008, S. 15)

<sup>86</sup> Vgl. Gastinger (7. Jan. 2015)

<sup>87</sup> Vgl. Gastinger (2008, S. 15)

<sup>88</sup> Vgl. Gastinger (7. Jan. 2015)

<sup>89</sup> Folgende Theorien entstanden in dem Zeitraum: Peter Senge's Fünfte Disziplin; (1990) Theorie von Argyris/Schön (1996); Theorie von Burgoyne, Pedler und Boydell (1994); Theorie von Garvin (1993); Nonaka: The Knowledge-Creating Company (1991)

liotheken lernende Organisationen werden können, anstatt von konkreten Beispielen zu berichten.<sup>90</sup>

**Worrell** (1995)<sup>91</sup> versucht Parallelen zwischen Konzepten der lernenden Organisation und Restrukturierungsprozessen in Bibliotheken zu ziehen. Die Autorin stellt fest, dass in Bibliotheken selten vollständige Modelle der lernenden Organisation angewendet werden. Stattdessen findet man einzelne Elemente aus den Konzepten in Reorganisationsprojekten wieder. Als Beispiele dafür werden u.a. die Bibliotheken des Harvard College und der University of Arizona genannt. Weiterhin stellt Worrell fest, dass die Konzepte der lernenden Organisation nicht für alle Bibliotheken anwendbar sind. Zeiten von knappen Budgets und gekürztem Personal hemmen die Umorganisation zu einer lernenden Organisation. Außerdem spielen Struktur und Organisation der Bibliothek bei der Umsetzung eines solchen Konzeptes eine wesentliche Rolle.<sup>92</sup>

Ebenso allgemein bleibt **Phipps** (1993).<sup>93</sup> Basierend auf der fünften Disziplin von Senge wird beschrieben, wie die einzelnen Disziplinen in Bibliotheken umgesetzt werden können. Konkrete Beispiele bzw. Erfahrungen, wie sich diese Empfehlungen in der Praxis bewähren, werden nicht gegeben. Der Schwerpunkt der Empfehlungen liegt auf den Handlungen der Führungskräfte. Sie werden als ausschlaggebend für den Prozess der Reorganisation gesehen. Die Führungsebene trägt nach Phipps die meiste Verantwortung für den Umgestaltungsprozess.

1999 veröffentlichten **Hayes et al.**<sup>94</sup> einen Bericht über die 1994 beginnende Entwicklung des North Suburban Library System (NSLS) in Wheeling, Illinois, zu einer lernenden Organisation. Mithilfe eines Vierjahresplans sollte das Bibliothekssystem umstrukturiert werden.

---

<sup>90</sup> Vgl. Giesecke und McNeil (2004, S. 62)

<sup>91</sup> Worrell, Diane (1995): The Learning Organization. Management Theory for the Information Age or New Age Fad? In: *The Journal of Academic Librarianship* 21 (5), S. 351–357

<sup>92</sup> Vgl. ebenda (S. 351–357)

<sup>93</sup> Phipps, Shelley E. (1993): Transforming Libraries into Learning Organizations. The Challenge for Leadership. In: Von Dran, Gisela M. (Hg.): *Catalysts for change. Managing libraries in the 1990s*. Unter Mitarbeit von Von Dran, Gisela M. New York: Haworth Press, S. 19–37

<sup>94</sup> Hayes, Jan; Sullivan, Maureen; Baaske, Ian (1999): Choosing the Road Less Traveled. The North Suburban Library System Creates a Learning Organization. In: *Public libraries* 38 (2), S. 110–114

Der Schwerpunkt lag darauf, alle Mitarbeiter stets ausreichend zu informieren und einzubeziehen. So bekamen zunächst alle Beschäftigten eine Einführung in das Thema lernende Organisation. Es folgten Workshops, in denen die Mitarbeiter eine persönliche und gemeinsame Vision entwickelten. Daran schlossen sich, begleitet von einer externen Beraterin, weitere Arbeitssitzungen für alle Mitarbeiter an. Inhalte dieser Workshops waren vor allem die fünf Disziplinen nach Senge und die Übung von verschiedenen Methoden, wie z.B. Dialog oder geschickter Diskussion. Es wurden diverse Kommissionen und Gruppen gebildet, wie z.B. eine Gruppe, die sich mit der hausinternen Verbesserung der Kommunikation beschäftigte. Außerdem wurden die „*Explorers on the trail*“ gegründet, die sich mit verschiedenen Theorien von lernenden Organisationen sowie Möglichkeiten der praktischen Umsetzung beschäftigten.<sup>95</sup>

Nach einem Jahr ließ diese Kommission alle Mitarbeiter einschätzen, wie weit die NSLS auf dem Weg zur lernenden Organisation bereits entwickelt sind. Daraus wurden weitere Baustellen und Anknüpfungspunkte abgeleitet. Ergebnis der Workshops war, dass die Mitarbeiter ihren Lernbedarf in Relation zur NSLS-Mission verstanden und erkannt hatten. Außerdem wurde festgelegt, dass jeder Mitarbeiter selbst dafür verantwortlich ist, sich einen individuellen Lern- und Performanceplan zu erstellen. Des Weiteren wurden Kernkompetenzen entwickelt, die alle Mitarbeiter beherrschen mussten. Am Ende lud die Direktion alle Mitarbeiter zu einem Rückblick auf bereits erreichte Ziele auf dem Weg zur lernenden Organisation ein. So hatten sich nach zwei Jahren die Einstellungen der Mitarbeiter verbessert (positives statt negatives Denken). Die Teamarbeit und die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen sowie die Kommunikation innerhalb der Bibliothek wurden optimiert. Damit wurden bereits einige Merkmale der lernenden Organisation umgesetzt. Einige weitere Veränderungen folgten in den nachfolgenden Jahren.<sup>96</sup>

Die Beschreibung der Umgestaltung des NSLS zu einer lernenden Organisation verdeutlicht, wie wichtig das Einbeziehen aller Mitarbeiter in die Veränderungsprozesse ist. Durch die regelmäßigen Workshops haben die Mitarbeiter die Theorie, auf der die Umgestaltung basiert, verinnerlicht und sich ständig einbezogen

---

<sup>95</sup> Vgl. Hayes, Sullivan und Baaske (1999, S. 110–112)

<sup>96</sup> Vgl. ebenda (S. 112–113)



gefühlt. Dies stellt eine wichtige Grundlage für das Umdenken im Arbeitsalltag dar.

Aufgrund der Schließung der NSLS im Jahr 2010<sup>97</sup> konnte der Erfolg des Vierteljahresplanes nicht verifiziert werden.

**Giesecke und McNeil** berichteten im Jahr 2004 von einem ähnlichen Projekt an der University of Nebraska-Lincoln Libraries (UNL), welches 1996 begann.<sup>98</sup> Zunächst wurde die Vision der Bibliothek aktualisiert, mit dem Ziel, dass alle Mitarbeiter sie befürworten. Danach wurden Schulungen zum Thema lernende Organisation durchgeführt. Die Mitarbeiter entwickelten gemeinsam eine Liste von Kernkompetenzen, die alle Angestellten besitzen sollen. Es folgten weitere Workshops zum Teamlernen und Teilen von Wissen in der Organisation. Darüber hinaus wurden Seminare zur Persönlichkeitsentwicklung, zu Mentalen Modellen und zum Systemdenken angeboten.

Nach der Umgestaltung der UNL zur lernenden Organisation wurde einerseits Feedback von den Mitarbeitern eingeholt und andererseits eine campus-weite Umfrage gestartet. Dabei bekam die Bibliothek verglichen mit anderen universitären Einrichtungen eine sehr gute Bewertung bei der Umsetzung der wichtigsten Aspekte des Konzepts von lernenden Organisationen. Somit war die Umgestaltung bis zum Jahr 2004 ein voller Erfolg.<sup>99</sup>

Elf Jahre später, im Januar 2015, wird das Konzept allerdings nicht mehr aktiv verfolgt. Die Autorin des Aufsatzes und damalige Direktorin der Universitätsbibliothek Joan Giesecke ist seit 2011 in Ruhestand. Die neue Direktion legt nach Aussage von Giesecke die Schwerpunkte des Managements auf Mitarbeiterentwicklung und -training anstatt auf lernende Organisation. Somit hat das Konzept für die Führung dieser Bibliothek an Bedeutung verloren.<sup>100</sup>

Weitere Umgestaltungsversuche wurden an den University of Maryland Libraries (UMD Libraries) unternommen, von denen **Baughman und Kaske** berichten. Ziel war die Umstrukturierung zu einer team-basierten lernenden Organisation. Den

---

<sup>97</sup> Vgl. O'Connor (2010)

<sup>98</sup> Siehe: Giesecke, Joan; McNeil Beth (2004): Transitioning to the Learning Organization. In: *Library Trends* 53 (1), S. 54–67

<sup>99</sup> Vgl. ebenda (S. 65–66)

<sup>100</sup> Vgl. Giesecke (5. Jan. 2015)

Schwerpunkt stellt die Weiterentwicklung von Personal dar, um die Leistung der Bibliothek zu steigern.<sup>101</sup> Dazu wurde 2001 ein umfassendes Lehr- und Übungsprogramm für alle Mitarbeiter entwickelt, das aus zehn Teilen und über 40 Modulen besteht. Aus diesen Teilen wurden einige als wichtigste Lernelemente identifiziert, so z. B. Kundenservice, Entwicklung einer Person selbst, des Teams und von Arbeitsgruppen sowie Führung.<sup>102</sup> Außerdem waren eine Bewertung des Programms sowie das Messen von Erfolgen durch das Lehrprogramm geplant.

Im Dezember 2014 wurde bei den zuständigen Personen an den UMD Libraries nach den Erfolgen des 2002 dargestellten Konzepts angefragt. Daraufhin erfolgte die Mitteilung, dass das Modell nicht weiter angewendet wird. Ein Grund dafür ist, dass die Kollegen, die das Programm entwickelt haben, nicht mehr an der Bibliothek beschäftigt sind. Mittlerweile hat sich an den UMD Libraries ein stabiles Mitarbeiterentwicklungs- und Trainingsprogramm etabliert, nun allerdings mit dem Fokus auf Kernkompetenzen.<sup>103</sup>

Die Auswertung der Literatur zeigt, dass das Thema lernende Organisation in Bibliotheken in den 1990er und 2000er Jahren international von Bedeutung war und zunächst einen Aufschwung erlebte. Zurückzuführen ist dies auf die Entstehung diverser Theorien in diesem Zeitraum, z.B. Senge's fünfte Disziplin oder auch das Konzept von Argyris/Schön. In mehreren Bibliotheken wurden Versuche unternommen, einzelne Aspekte der Theorien umzusetzen und Teilbereiche umzuorganisieren. Die Umstrukturierung einer ganzen Bibliothek ist allerdings nicht gelungen.

In Deutschland dagegen sind keine Bibliotheken bekannt, die zu lernenden Organisationen umstrukturiert wurden.

Eine ausführliche Analyse der Gründe, warum die Umsetzung des Konzepts der lernenden Organisation in Bibliotheken oft gescheitert ist, gibt es nicht. Ein Grund dafür könnte der finanzielle Aufwand sein, wie Worrell bestätigt. Darüber hinaus erfordert die Umgestaltung von Führungskräften einen zeitlichen Mehraufwand verbunden mit viel Kraft und Energie.<sup>104</sup> Knapp kalkulierte Stellenpläne von Bibli-

---

<sup>101</sup> Vgl. Baughman und Kaske (2002, S. 666)

<sup>102</sup> Vgl. Baughman und Kaske (2002, S. 667)

<sup>103</sup> Vgl. Epps (23. Dez. 2014)

<sup>104</sup> Vgl. Worrell (1995, S. 356)

### **3 Literaturbericht zum Stand der Forschung im Bibliothekssektor**

---

otheken bieten den Mitarbeitern allerdings kaum Zeitressourcen, um sich mit einem solch komplexen Thema zu beschäftigen, das nicht unmittelbar mit der Erledigung des Tagesgeschäftes zusammenhängt. Die Umgestaltung einer Bibliothek zu einer lernenden Organisation ist allerdings ein fortwährender Prozess, der nie abgeschlossen ist. Somit müssen immer personelle und materielle Ressourcen dafür eingebunden werden.

Das Thema erreichte erst im Jahr 2012 wieder Aktualität, als es in Australien aufgegriffen und weiterentwickelt wurde.

## 4 NSLA Learning Organisations: Maturity Model

Im dritten Kapitel wird dargestellt, dass es nur wenige Erfahrungen von Bibliotheken mit der Umgestaltung zu einer lernenden Organisation gibt. In Australien erlangte das Thema 2012 wieder Aktualität. Eine Arbeitsgruppe entwickelte dort ein Reifemodell, das sog. Maturity Model, welches im Mittelpunkt dieses Kapitels steht. Zunächst werden das Modell, dessen Entstehungsgeschichte und die Anwendung in Australien beschrieben. Daraufhin wird dargelegt, wie das Modell auf Grundlage der in Kapitel 2.3 dargestellten Theorien weiterentwickelt worden ist. Schließlich wird die Notwendigkeit für die Konzeption eines Selbstbewertungstools geschildert.

### 4.1 Beschreibung des Modells

Die National and State Libraries Australasia (nachfolgend: NSLA)<sup>105</sup> initiierten 2012 ein Projekt, das sich mit der Entwicklung von klassisch organisierten wissenschaftlichen Bibliotheken hin zu lernenden Organisationen beschäftigt. Gillian Hallam, Professorin für Bibliotheks- und Informationswissenschaft an der Queensland University of Technology sowie freiberufliche Informationsspezialistin<sup>106</sup>, präsentierte im August 2013 auf der Konferenz der International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA) das Ergebnis. Basierend auf dem Aufsatz „Conceptualising the learning organisation“ von Gillian Hallam, Andrew Hiskens und Rebecca Ong<sup>107</sup> wird im Folgenden der Ergebnisstand der Projektgruppe zum damaligen Zeitpunkt gekürzt dargestellt.

---

<sup>105</sup> “National and State Libraries Australasia (NSLA) is the peak body for the ten National, State and Territory libraries of Australia and New Zealand. [...] Our collaborative program of work aims to share expertise, best practice and resourcing, and to minimise duplication of effort. NSLA also provides a unified voice for members to governments, stakeholders and to other parts of the library, cultural and education sectors.” (Vgl. National State Libraries Australasia)

<sup>106</sup> Nähere Informationen zu Gillian Hallam und ihren Projekten: <http://www.gillianhallam.com.au/>

<sup>107</sup> Siehe: Hallam, Gillian; Hiskens, Andrew; Ong, Rebecca (2013): Conceptualising the learning organisation. Creating a maturity framework to develop a shared understanding of the library's role and learning. Online verfügbar unter: <http://library.ifla.org/181/13/100-hallam-en.pdf>

Hallam et al. machen deutlich, dass sich mit der Weiterentwicklung von Informations- und Kommunikationstechniken die Rolle der Bibliotheken wandelt. Bibliotheken bieten Zugang zu geprüften und verlässlichen Ressourcen an, die entscheidend in jeder Lernumgebung sind. Weiterhin unterstützen sie Lernende aller Altersgruppen dabei, ihre Informationskompetenz zu entwickeln, um sich in einer Online-Welt zurecht zu finden. Bibliotheken bieten einerseits Raum für informelles Lernen, andererseits aber auch Lernmöglichkeiten durch bereitgestellte Ressourcen und Veranstaltungen. Sie bieten also beides: physischen und virtuellen Lernraum, in dem nicht-formales und informales Lernen möglich sind. Somit spielen Bibliotheken eine große Rolle beim lebenslangen Lernen.<sup>108</sup>

Hallam et al. kommen zu der Feststellung, dass Bibliotheken nicht nur Nutzern Möglichkeiten zum Lernen anbieten sollten. Sie sollten darüber hinaus eine interne Struktur aufweisen, die das Lernen als Organisation ermöglicht und fördert. Dies ist der Ausgangspunkt für die Entwicklung des NSLA Maturity Models.

Die Autoren stellen zunächst in einem Rückblick die Beweggründe für die Entwicklung des Maturity Models dar. Bereits 2007 veröffentlichten die NSLA ein Dokument, in welchem die veränderten Anforderungen an Bibliotheken, die durch neue Technologien ausgelöst wurden, dargestellt werden.<sup>109</sup> Das Papier sollte die NSLA-Bibliotheken zu Flexibilität und Innovationen ermutigen. 2008 wurde ein weiteres Dokument publiziert, in dem die folgende neue Vision dargestellt wurde: *„In collaboration, the National, State and Territory Libraries of Australia and New Zealand will become leaders in empowering people to create, discover, use and transform our collections, content and global information resources.”*<sup>110</sup>

Die Vision sollte durch drei Strategien erreicht werden: Nutzer stehen im Mittelpunkt der Bibliothek, Veränderung der Kultur der Bibliothek sowie einfache Zugänglichmachung von Inhalten. Darüber hinaus wurden zehn Projekte vorgeschlagen, mit deren Hilfe die Strategie umgesetzt werden sollte. Ende 2010 waren die Projekte weitgehend abgeschlossen.<sup>111</sup>

Daraufhin wurde von der NSLA die Literacy and Learning Group (LLG) als aktive Interessengruppe gegründet. Ziel der Gruppe war es, Möglichkeiten für die

---

<sup>108</sup> Vgl. Hallam, Hiskens und Ong (2014, S. 79–80)

<sup>109</sup> Vgl. National and State Libraries Australasia (2007)

<sup>110</sup> National and State Libraries Australasia (2008, S. 4)

<sup>111</sup> Vgl. Hallam, Hiskens und Ong (2014, S. 80–81)

NSLA-Bibliotheken herauszuarbeiten, in denen sie im Netzwerk der Bildungseinrichtungen eine führende Rolle bei der Bildung und beim Lernen einnehmen können. Die Arbeitsgruppe sollte die Politik beeinflussen und Instrumente entwickeln, die die konsortialen Mitgliedsbibliotheken anleiten, Lernen und Bildung in der Praxis anzuwenden.<sup>112</sup> Die LLG definierte folgende Punkte, in denen sich Bibliotheken von anderen Organisationen unterscheiden:

- Sie unterstützen neue Lerngewohnheiten; sie sind zuverlässig und nicht wertend. In Bibliotheken kann man experimentieren und neue Fähigkeiten entdecken bzw. ausprobieren. Sie regen zu neuen Ideen an.
- In Bibliotheken gibt es keine Lernhierarchien. Das gesamte Lernen ist gültig und wird geschätzt.
- Bibliotheken verbinden aktiv Menschen mit anderen Einrichtungen.<sup>113</sup>

Im Mai 2012 gab die NSLA eine aktualisierte Strategie bekannt. Bestandteile dieser Strategie sind die Veränderungen des Publizierens in einer digitalen Welt, der Anstoß zu besserer Zusammenarbeit und Effektivität, die Bildung von Partnerschaften und veränderte Erwartungen an die Servicegesellschaft.<sup>114</sup>

Nachfolgend auf die Strategie veröffentlichte die NSLA ein Positionspapier zu Bildung und Lernen. Darin wird die Position der Bibliotheken innerhalb des Netzwerkes von Bildungseinrichtungen gestärkt. Darüber hinaus werden die Bedeutung der Bibliotheken beim lebenslangen Lernen sowie deren Beiträge dazu verdeutlicht.<sup>115</sup>

Im Juni 2012 entstand schließlich während eines Treffens der LLG-Mitglieder die Idee, ein Maturity Model (i. e. Reifemodell) zu entwickeln, um die Entwicklung der Bibliotheken hin zu einer lernenden Organisation zu unterstützen. Folgende Anforderungen sollte das Modell erfüllen: Eignung zur Selbstbewertung, Überprüfung des Modells durch Kollegen sowie eine Skalierung, die von neu entstehenden über sich entwickelnden bis hin zu aktiven lernenden Organisationen reicht.

---

<sup>112</sup> Vgl. Tait und Blinco (2014, S. 95)

<sup>113</sup> Vgl. Hallam, Hiskens und Ong (2014, S. 81)

<sup>114</sup> Vgl. ebenda

<sup>115</sup> Vgl. National and State Libraries Australasia (2013)

Des Weiteren sollte sowohl die interne als auch die externe Perspektive berücksichtigt werden.<sup>116</sup>

*„The value of a maturity model lies in the ability for organisations to evaluate where they currently stand and to identify the areas that require attention and investment to achieve their goals.“*<sup>117</sup> Das Maturity Model ist somit ein Reifemodell, mit Hilfe dessen Bibliotheken eine Einschätzung über ihren Entwicklungsstand hin zu einer lernenden Organisation treffen können. Die Feststellung des Entwicklungsstandes erfolgt über die Einstufung von neu entstehenden über sich entwickelnde hin zu aktiven lernenden Organisationen. Bei Anwendung des Maturity Models in der eigenen Bibliothek zeichnen sich wenig entwickelte Bereiche ab, die daraufhin gezielt gefördert werden können.

Das Ziel des während des NSLA-Projektes entwickelten Maturity Models wird wie folgt beschrieben:

*„[...] the maturity model was to be designed as a tool to help NSLA libraries‘ improve their organisational understanding and practice as learning institutions and enhance their ability to deliver literacy and learning programmes to staff and to the public.“*<sup>118</sup>

Ausgehend von dieser Zielstellung wurde ein Raster zur Ermittlung des Reifelevels einer Bibliothek auf dem Weg zur lernenden Organisation entwickelt. Dieses Raster ist in Anhang A zu finden. Es basiert auf Senge's fünfter Disziplin.

Enormen Einfluss auf die Entwicklung des NSLA Maturity Modells hatte nach Hallam et al. das INVEST-Modell von Pearn, Roderick und Mulrooney.<sup>119</sup> Das Modell, welches auch auf Senge's fünfter Disziplin basiert, unterteilt die beiden Dimensionen Umwelt und Menschen in sechs unterschiedliche Teilbereiche, die nach Pearn et al. für eine lernende Organisation bedeutend sind: Inspired learners, Nurturing culture, Vision for the learning, Enhanced learning, Supportive management und Transforming structures. Die Anfangsbuchstaben der sechs Faktoren bilden das Akronym INVEST.<sup>120</sup> Aus den sechs Faktoren wurde ein

---

<sup>116</sup> Vgl. Hallam, Hiskens und Ong (2014, S. 82)

<sup>117</sup> Ebenda (S. 85)

<sup>118</sup> Ebenda

<sup>119</sup> Vgl. ebenda (S. 83)

<sup>120</sup> Vgl. Pearn, Roderick und Mulrooney (1995, S. 40)

Reifemodell mit vier Reifestufen (foundation, evolving, developing, mature) entwickelt, mit dem die individuelle lernende Organisation konzipiert werden kann.<sup>121</sup>

Mit Bezug auf das INVEST-Modell ist auch das NSLA Maturity Model in drei verschiedene Perspektiven unterteilt: Learning and learners, Vision and culture sowie Management and structure. Diese können auch als die unterschiedlichen Zielbereiche einer lernenden Organisation betrachtet werden. Jede dieser drei Perspektiven ist des Weiteren in eine interne und externe Sichtweise unterteilt.<sup>122</sup>

Da Bibliotheken Dienstleistungsorganisationen sind, die Services für Externe anbieten und den Auftrag haben, das Lernen ihrer Benutzer zu fördern, ist neben der internen auch die externe Perspektive notwendig.

Basierend auf Chinowsky et al.<sup>123</sup> sowie dem INVEST-Modell wurde jede der Perspektiven in vier Levels der Reife unterteilt: *starting*, *knowing*, *doing* und *being*.<sup>124</sup> Jedem einzelnen Reifelevel sind Charakteristika zugeordnet. Mit Hilfe dessen kann eingeordnet werden, wie weit sich eine Organisation bereits auf dem Weg zur lernenden Organisation in den verschiedenen Domains entwickelt hat und welches Reifelevel sie erreicht hat. Basierend auf dieser Analyse und Selbstbewertung können Verbesserungsmaßnahmen getroffen werden.

Inhalt des ersten Bereiches **Learning and Learners** sind vor allem die Lerngewohnheiten und Lernmöglichkeiten der einzelnen Mitarbeiter. Die grundsätzliche Einstellung der Mitarbeiter zum Lernen spielt eine wesentliche Rolle. Des Weiteren wird thematisiert, ob von Seiten der Bibliothek genügend Ressourcen und geeignete Infrastruktur zum Lernen zur Verfügung gestellt werden. Als aktive lernende Organisation wird eine Bibliothek charakterisiert, wenn Lernen und Entwicklung in den täglichen Arbeitsprozessen und in der Zukunft der Bibliothek fest verankert sind.

Der zweite Bereich **Vision and culture** thematisiert die Verankerung des Lernens in der Vision<sup>125</sup> der Bibliothek. Darüber hinaus wird eine Einschätzung über die Offenheit der bestehenden Organisationskultur getroffen. Das Teilen von

---

<sup>121</sup> Vgl. Hallam, Hiskens und Ong (2014, S. 84)

<sup>122</sup> Vgl. ebenda (S. 85–87)

<sup>123</sup> Chinowsky, P.; Molenaar, K. & Realph, A. (2007): Learning organizations in construction. In: Journal of Management in Engineering, 23(1), S. 27-34

<sup>124</sup> Vgl. Hallam, Hiskens und Ong (2014, S. 87)

<sup>125</sup> Die Vision gibt einen zukunftsweisenden Ausblick über den gewünschten Stand der Bibliothek in fünf bis zehn Jahren.



Wissen stellt einen wichtigen Eckpfeiler der lernenden Organisation dar und ist in diesem Bereich fixiert.

Im dritten Bereich **Management and structure** stehen das Verhalten der Führungskräfte sowie die Struktur der Bibliothek im Mittelpunkt. Die optimale Struktur sollte Autonomie und multifunktionale Teamarbeit fördern. Die Führungskräfte sollten Lernbedarfe gemeinsam mit ihren Mitarbeitern feststellen und das Personal zum aktiven Lernen ermutigen.

### 4.2 Anwendung des Modells in Australien

Das NSLA Maturity Model fand bereits in einigen Bibliotheken Anwendung. Es wurde in den Libraries ACT<sup>126</sup>, dem öffentlichen Bibliothekssystem von Canberra, sowie in LINC Tasmania<sup>127</sup>, dem Center für Lernen und Informationsnetzwerk in Tasmanien, getestet. Die Erfahrungen wurden nicht veröffentlicht.

Auch in der Northern Territory Library (NTL) wurde das Maturity Model in der Praxis angewendet. Die Bibliothek ist Forschungs- und Präsenzbibliothek des Northern Territory in Australien. Die Verantwortlichkeit liegt im Sammeln, Erhalten und Zugänglichmachen von Dokumenten und dem kulturellen Erbe des Territoriums. Darüber hinaus unterstützt und berät die NTL diverse öffentliche Bibliotheken des Northern Territory und verwaltet das integrierte Bibliotheksmanagementsystem für mehr als 50 Bibliotheken.<sup>128</sup> Der Fokus bei der Umsetzung des Maturity Models lag in der Northern NTL auf dem Systemdenken und dem Bewusstsein, dass sich Veränderungen von einer Stelle im Unternehmen auf eine andere Stelle im Unternehmen auswirken.<sup>129</sup> Im Folgenden werden die Erfahrungen der NTL mit dem Maturity Model basierend auf einem Bericht von Tait und Blinco beschrieben.<sup>130</sup>

---

<sup>126</sup> I. e. Bibliotheken des Australian Capital Territory. Es handelt sich dabei um das öffentliche Bibliothekssystem der Stadt Canberra. (Vgl. Australian Capital Territory (2013))

<sup>127</sup> I. e. Learning and Information Network Centre Tasmania. Dies ist eine Organisation, die tasmanische Bibliotheken, Archive, Einrichtungen der Erwachsenenbildung und Online-Gemeinschaften verbindet. (Vgl. LINC Tasmania (2015))

<sup>128</sup> Vgl. Northern Territory Government (2015) sowie Tait und Blinco (2014, S. 95)

<sup>129</sup> Vgl. Tait und Blinco (2014, S. 98)

<sup>130</sup> Vgl. Tait, A. und K. Blinco, 2014. Seeding a learning organisation. *The Australian Library Journal*, 63(2), 94-107

Vor dem aktiven Einbeziehen der Mitarbeiter wurde das Maturity Model weiter ausgearbeitet und auf die Northern Territory Library angepasst. Um das Maturity Model anzuwenden, wurden Mitarbeiter, die nicht in höheren Führungspositionen sind, eingeladen, an dem Projekt teilzunehmen. Nach einem ersten Workshop mit den Mitarbeitern wurde deutlich, dass das im Vorhinein modifizierte Maturity Model zusätzlich konkretisiert und ergänzt werden muss, da die Mitarbeiter Verständnisschwierigkeiten hatten. Daraufhin wurden Advagrams entwickelt. Dabei handelt es sich um „*simple diagrams that capture key points for internal and external perspectives without attempting to be fully accurate or descriptive*.“<sup>131</sup>

Anstatt der vier Phasen starting, knowing, doing und being wurden in den Advagrams die Reifedimensionen awareness, discussion, implementation und embedding definiert.

Es folgten mehrere Sessions, in denen die Gruppen in die Matrix eingeführt wurden. Daran schlossen sich Diskussionen über die Reife der Northern Territory Library in den verschiedenen Perspektiven an. Am Ende jeder Session beurteilten alle Teilnehmer die Reife der NTL aus ihrer Sicht in externer und interner Perspektive. Schließlich gab es eine Feedback-Session, in welcher das Vorgehen ausgewertet wurde.<sup>132</sup>

Nach den Workshops wurden die Rohdaten mit Hilfe der Software NVivo10<sup>133</sup> ausgewertet. Daraufhin wurden die Unterschiede ausgewertet, die bei der Einschätzung entstanden, wie weit die Northern Territory Library auf dem Weg zur lernenden Organisation entwickelt ist.

Die Erfahrungen der Northern Territory Library mit dem Maturity Model dienen den NSLA als Grundlage für die Weiterentwicklung des Modells, die bisher noch nicht erfolgt ist. Stattdessen wird das Modell in dieser Masterarbeit für Bibliotheken in Deutschland weiterentwickelt.

---

<sup>131</sup> Tait und Blinco (2014, S. 99)

<sup>132</sup> Vgl. ebenda (S. 100–101)

<sup>133</sup> Weitere Informationen

siehe: [http://www.qsrinternational.com/other-](http://www.qsrinternational.com/other-languages_german.aspx)

[languages\\_german.aspx](http://www.qsrinternational.com/other-languages_german.aspx)

### 4.3 Weiterentwicklung des Modells

Wie bereits in Kapitel 4.1 erwähnt, basiert das Maturity Modell auf der fünften Disziplin von Peter Senge. Die einzelnen fünf Disziplinen (siehe Kap. 2.3.1) werden in den drei Dimensionen „Learning and learners“, „Vision and culture“ und „Management and structure“ dargestellt.

Über die Theorie von Senge hinaus sind in anderen Theorien Aspekte zu finden, die von Seiten der Verfasserin in das Maturity Model integriert werden sollen. Die Weiterentwicklung des Modells basiert auf der Beschäftigung mit den in Kap. 2.3 dargestellten Theorien und deren Vergleich. Die Begründung für die Integration von Aspekten aus anderen Theorien ist in Kapitel 2.3.5 zu finden.

Der Fokus dieser Masterarbeit liegt auf der internen Perspektive des Maturity Models. Die externe Perspektive findet keine Anwendung bzw. Weiterentwicklung.

In **Bereich I (Learning and learners)** werden Teile des Ansatzes von Argyris und Schön sowie von Garvin ergänzt. Charakteristisch für das Single-Loop-Learning von Argyris und Schön ist die Anpassung von Arbeitsabläufen und Handlungen nach Identifizierung der Fehlerquellen. Dies wird als Merkmal des dritten Reifegrades „Doing“ ergänzt. Die weiteren Lernarten Double-Loop bzw. Deutero-Lernen vervollständigen das 4. Reifelevel „Being.“ Deshalb werden die Anpassung von Standards und Handlungstheorien auf Grundlage von veränderten Handlungen sowie die Analyse des Lernverhaltens und Identifizierung von Lernhindernissen hinzugefügt.

Des Weiteren werden im Bereich I Elemente aus der Theorie von Garvin ergänzt. Garvin legt einen Schwerpunkt auf das Lernen von eigenen Erfahrungen sowie auf interorganisationales Lernen. Zu einer lernenden Organisation gehört demzufolge, Erfolge und Niederlage von Projekten der eigenen und aus anderen Bibliotheken zu analysieren und systematisch zu beurteilen. Beides wird dem Reifegrad „Doing“ ergänzt.

Als weiteres Merkmal der Theorie von Garvin wird im **Bereich II (Vision und culture)** die systematische Problemlösung ergänzt. Wenn sich Mitarbeiter nicht auf Annahmen und Thesen verlassen, sondern Fakten und Zahlen fordern, um

Probleme lösen zu können, befindet sich eine Bibliothek auf dem Reifegrad „Doing.“

Überdies werden dem Bereich II Eigenschaften der Theorie von Argyris und Schön hinzugefügt. Voraussetzung für das Single-Loop-Learning ist Geben und Nehmen von Feedback. Zudem sind Verhaltensgrundsätze für den Umgang der Mitarbeiter untereinander nötig. Diese sollten von allen Mitarbeitern angenommen und umgesetzt werden. Beide Aspekte werden in das Reifelevel „Doing“ aufgenommen.

Bedingung für das Double-Loop-Learning ist die Bereitschaft der Mitarbeiter, ihre Grundorientierungen zu korrigieren und zu verlernen. Dies wird deshalb im Reifelevel „Being“ ergänzt.

Weiterhin werden Merkmale der Theorie von Pedler/Burgoyne/Boydell ergänzt. Wichtig für eine lernende Organisation ist ein regelmäßiger interner Austausch zwischen Mitarbeitern aller Hierarchiestufen (sowohl formell als auch informell). Ist dies erreicht, trägt dies zum Reifelevel „Being“ bei.

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Theorie von Pedler/Burgoyne/Boydell ist eine partizipative Unternehmenspolitik. Diese wird dem **Bereich III (Management und structure)** im Reifegrad „Being“ zugeordnet. Die Bibliothek sollte eine Politik verfolgen, in die sich alle Mitarbeiter einbringen können und sollen.

Außerdem wird dem Bereich III die schnelle und effiziente Verbreitung von Wissen in der Organisation (basierend auf Garvin) hinzugefügt. Wenn von der Bibliotheksleitung Incentives<sup>134</sup> angeboten werden, um die bibliotheksinterne Verbreitung von Wissen zu fördern, spricht dies für das Reifelevel „Doing.“ Geht eine Bibliothek noch weiter und versucht, Lernen zu messen um Erfolge sichtbar werden zu lassen, ist dies in das Reifelevel „Being“ einzuordnen.

Das vollständige Maturity Modell mit seinen Erweiterungen der internen Perspektive ist in Anhang B zu finden. Aufbauend auf dem erweiterten Maturity Model wird nachfolgend ein Selbstbewertungstool entwickelt.

---

<sup>134</sup> = Anreize

### 4.4 Begründung der Notwendigkeit eines Selbstbewertungstools

Die NSLA verfolgten bei der Entwicklung des Maturity Models das Ziel, einen Rahmen zu schaffen, mit dem der Entwicklungsstand einer Bibliothek hin zu einer lernenden Organisation evaluiert werden kann:

*„The ultimate goal was to develop a matrix which could enable libraries to assess their perceived levels of maturity as learning organisations along a continuum of ‚emerging‘ to ‚active‘ capabilities.“<sup>135</sup>*

In dem Modell werden den einzelnen Reifelevels verschiedene Eigenschaften bzw. unterschiedliche Ausprägungen dieser Merkmale zugeordnet. Für Bibliotheksmitarbeiter ist eine Einschätzung auf Grundlage des Maturity Models schwierig, da es zunächst abstrakt erscheint. Mitarbeiter, die sich mit dem Thema der lernenden Organisation noch nicht beschäftigt haben, können sich unter einigen der beschriebenen Merkmale keine konkreten Arbeitsprozesse vorstellen. Dadurch fällt es ihnen schwer, Einschätzungen zum Reifelevel abzugeben. Tait und Blinco bestätigen dies aufgrund von Erfahrungen, die sie mit der Anwendung des Maturity Models in der Northern Territory Library gemacht haben: *„When preparing for our first discussions with the staff we identified some areas of the LOM Matrix [i. e. Maturity Model] that required further explanation and clarification [...]. We developed advagrams.“<sup>136</sup>* (Definition Advagrams siehe Kapitel 4.2) Diese Advagrams vereinfachen das Maturity Model und erleichtern den Bibliotheksmitarbeitern eine Einschätzung des Entwicklungsgrades.

Des Weiteren ist es schwierig, die Einschätzungen, die verschiedene Mitarbeiter auf Basis des Maturity Models getroffen haben, objektiv zu vergleichen. Jeder Mitarbeiter deutet die weitgefassten Formulierungen der Charakteristika sehr unterschiedlich und verbindet verschiedene Arbeitsvorgänge damit. Die Vergleichsgrundlage ist deshalb nicht einheitlich.

Aufgrund dieser Überlegungen ist es sinnvoll, ein Instrument einzusetzen, das eine einfachere Selbstbewertung ermöglicht. Ein solches Selbstbewertungstool hat den Vorteil der direkten und objektiven Vergleichbarkeit der Ergebnisse. Außerdem stellt das Tool eine gemeinsame Grundlage dar, die einen wesentlich

---

<sup>135</sup> Hallam, Hiskens und Ong (2014, S. 78)

<sup>136</sup> Tait und Blinco (2014, S. 98–99)

geringeren Interpretationsspielraum zulässt. Die Auswertung eines Selbstbewertungstools ist in der Regel vorgegeben, beispielsweise durch die Zuordnung von Punktzahlen zu den Antworten. Damit ist eine objektive Auswertung gesichert. Der Wert des Tools liegt im Vergleich der verschiedenen ausgefüllten Tools, nicht in den absoluten Ergebnissen der Punktzahlen. Überdies werden die im Modell abstrakt wirkenden Eigenschaften in konkretere Sachverhalte übersetzt. Somit fällt es den Befragten leichter, eine Einschätzung abzugeben.

Aufgrund der dargestellten Vorteile wird in dieser Masterthesis ein Selbstbewertungstool für das NSLA Maturity Model entwickelt.

### 5 Entwicklung eines Selbstbewertungstools auf Basis des NSLA Maturity Models

Wie im vorherigen Kapitel beschrieben, ist aufgrund des abstrakten Maturity Models ein praktisch anwendbares Selbstbewertungstool notwendig. Bevor ein solches Tool entwickelt wird, erfolgt zunächst die Betrachtung bzw. Bewertung vergleichbarer Selbstbewertungstools. Dies bildet die Grundlage für ein eigenes Tool. Es folgt die Beschreibung, wie das Selbstbewertungstool für das NSLA Maturity Model entwickelt wird. Zuletzt wird die Vorgehensweise bei Anwendung des Tools dargestellt.

#### 5.1 Literaturbericht zu Selbstbewertungstools zu lernenden Organisationen

Es existieren diverse Selbstbewertungstools zum Thema lernende Organisation, allerdings sind nur wenige speziell auf Bibliotheken bezogen. In Vorbereitung auf die Entwicklung eines eigenen Selbstbewertungstools werden die im Folgenden beschriebenen Tools betrachtet.

**Castiglione** stellt in seinem Aufsatz den Wandel von Bibliotheken von früheren Bücherhorten zu heutigen Service-Einrichtungen dar.<sup>137</sup> Damit verbunden ist ein Wandel der Organisation und des Managements. In dem Aufsatz wird ein Selbstbewertungstool für Bibliotheken vorgestellt, mit dem sie ihre Entwicklung hin zur lernenden Organisation beurteilen können. Dieses Tool basiert auf Avolio et al.<sup>138</sup> Es ist in fünf Teilbereiche mit jeweils neun bis zehn Fragen unterteilt. Mitarbeiter müssen bei den einzelnen Fragen anhand einer siebenteiligen Skala bewerten, in wie weit sie zustimmen oder ablehnen. Die Auswertung kann der Mitarbeiter, der das Tool ausfüllt, mittels einer kurzen Anleitung selbst vornehmen. Die Fragen beziehen sich alle auf eine Einschätzung des Verhaltens der Vorgesetzten.

---

<sup>137</sup> Siehe: Castiglione, J, 2006. Organizational learning and transformational leadership in the library environment [online]. *Library Management*, **27**(4/5), 289-299. ISSN 0143-5124. Verfügbar unter: doi:10.1108/01435120610668223.

<sup>138</sup> Siehe: Avolio, B.J., B.M. Bass und D.I. Jung, 1999. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership [online]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **72**(4), 441-462. Verfügbar unter: doi:10.1348/096317999166789.

## 5 Entwicklung eines Selbstbewertungstools auf Basis des NSLA Maturity Models

Die Struktur und Kultur der Bibliothek werden nicht hinterfragt. Auch das Lernverhalten eines einzelnen Mitarbeiters wird nicht ergründet.

Ein weiteres Tool, allerdings nicht konkret auf Bibliotheken bezogen, veröffentlichten **Garvin, Edmondson und Gino** 2008.<sup>139</sup> Es wird online zur Verfügung gestellt.<sup>140</sup> Das Tool ist thematisch in drei Blöcke gegliedert: unterstützende Lernumgebung, konkrete Lernprozesse und Arbeitsvorgänge sowie Führungsverhalten, das Lernen bekräftigt. Diese Blöcke unterteilen sich weiter in kleinere Themenblöcke. Diese wiederum bestehen aus Items. Diese Aussagen gilt es auf einer Skala mit sieben Antwortoptionen einzuschätzen (von sehr falsch bis sehr richtig). Den Antwortoptionen sind Punktzahlen hinterlegt, die automatisch addiert und am Ende als Auswertung angezeigt werden. Folgende Empfehlungen für den weiteren Umgang mit dem ausgefüllten Tool werden gegeben: Ein einzelner Mitarbeiter kann das Tool ausfüllen und erhält einen Eindruck über seine Arbeitsgruppe bzw. sein Team bezüglich lernender Organisation. Weiterführend können mehrere Mitarbeiter eines Teams das Tools jeweils ausfüllen und einen Durchschnitt über alle Ergebnisse bilden. Damit ist ein Benchmarking möglich.<sup>141</sup>

Daran anknüpfend können sich verschiedene Abteilungen innerhalb eines Unternehmens vergleichen oder gar ein Vergleich mit dem Gesamtunternehmen stattfinden. So können Unterschiede analysiert werden und die Mitarbeiter voneinander lernen.

Das Handling des Tools wird zielführend und effektiv beschrieben. Eine ausführliche Beschreibung für die Nutzung des Tools soll bei der Entwicklung des eigenen Selbstbewertungstools berücksichtigt werden. Auch das Prinzip der Einteilung der Items in Themenblöcke wird bei dem eigenen Tool berücksichtigt.

Inhaltlich kann das Tool nicht unverändert als Selbstbewertungstool für das Maturity Model übernommen werden. Es basiert nicht auf Senge's fünfter Disziplin, weshalb der Aspekt des Systemdenkens völlig fehlt. Die Items des Tools beziehen sich stattdessen nur auf die jeweilige Abteilung des Befragten. Weiterhin fehlen Aussagen zur Unternehmensstruktur, der dritten Dimension des Maturity

---

<sup>139</sup> Siehe: Garvin, D.A., A.C. Edmondson und F. Gino, 2008. Is Yours a Learning Organization? *Harvard Business Review*, **86**(3), 109-116.

<sup>140</sup> Siehe: [los.hbs.edu](http://los.hbs.edu)

<sup>141</sup> Vgl. Garvin, Edmondson und Gino (2008, S. 114)



## 5 Entwicklung eines Selbstbewertungstools auf Basis des NSLA Maturity Models

Models. Zwar wird das Verhalten von Vorgesetzten hinterfragt, dennoch bleibt eine Einschätzung der aktuellen Organisationsstruktur außen vor.

Formell ist zu erwähnen, dass einige Items positiv, einige andere negativ formuliert sind. Da die Items in ihren unterschiedlichen Formulierungsformen gemischt sind, führt dies bei Beantwortung zu Verwirrungen. Es erfordert eine hohe Konzentration des Befragten, die Formulierung der Items richtig zu erfassen.

In einem weiteren Aufsatz vergleicht der finnische Wirtschaftswissenschaftler **Moilanen** diverse Diagnostikinstrumente für lernende Organisationen.<sup>142</sup> Die Instrumente basieren jeweils auf einer bestimmten Theorie der lernenden Organisation, z. B. Pedler et al. oder Watkins und Marsick. Dementsprechend unterscheiden sie sich in der Einteilung der Frageblöcke, Anzahl und Tiefgründigkeit der Fragen sowie in den Schwerpunkten und Zielgruppen.

Überdies stellt Moilanen ein eigenes Messinstrument vor, welches auf den Theorien von Pedler et al., Senge und Argyris/Schön basiert. Als Sinnbild dient ein Diamant. Dieser besteht aus zwei Hälften, die in unmittelbarer Abhängigkeit zueinander stehen: die organisationale und die individuelle Ebene. Den Kern des Tools bilden ein ganzheitliches Bild der Organisation sowie die Einschätzung des gegenwärtigen Standes der lernenden Organisation. Das Tool besteht aus 40 Aussagen. 20 beziehen sich auf die organisationale Ebene, die anderen 20 auf die individuelle Ebene. Die Aussagen sind in fünf Themenblöcke eingeteilt: Driving forces, finding purpose, questioning, empowering, evaluating.<sup>143</sup>

Auch dieses Tool eignet sich nur begrenzt als Selbstbewertungstool für das Maturity Model. Da nur 40 Fragen gestellt werden, ist es nicht ausführlich genug, um die einzelnen Charakteristika und Facetten, die im Maturity Model abgebildet werden, einschätzen zu können. Die Widerspiegelung der vier Reifelevel fehlt völlig.

Weiterhin ist es als branchenübergreifendes Modell angelegt und somit allgemeingültig. Es fand bereits Anwendung in Banken, Versicherungen, Industrie,

---

<sup>142</sup> Siehe: Moilanen, R., 2001. Diagnostic tools for learning organizations [online]. *The Learning Organization*, 8(1), 6-20. Verfügbar unter: doi:10.1108/09696470110366507.

<sup>143</sup> Moilanen (2005, S. 74–76)

## **5 Entwicklung eines Selbstbewertungstools auf Basis des NSLA Maturity Models**

öffentlichem Sektor usw.<sup>144</sup> Bibliotheksspezifische Charakteristika werden nicht abgefragt.

Positiv zu erwähnen ist die Möglichkeit des Benchmarking. Da sich 2005 bereits 25 Organisationen an dem Tool beteiligt hatten, ist ein Vergleich mit anderen Institutionen nach dem Ausfüllen des Tools gut möglich.

Aufgrund der dargelegten eingeschränkten Nutzbarkeit vorhandener Selbstbewertungstools für das Maturity Model ist es notwendig, ein explizit auf das Modell angepasstes Tool zu entwickeln.

### **5.2 Entwicklung des Selbstbewertungstools und Begründung der Methoden**

#### **5.2.1 Technische Umsetzung**

Als Software, die dem Selbstbewertungstool zugrunde liegt, wurde aufgrund der folgenden Überlegungen Microsoft Excel ausgewählt. Das Microsoft-Office-Paket ist in den meisten Bibliotheken als Standardsoftware verbreitet, sodass den Mitarbeitern, die die Zielgruppe des SB-Tools bilden, der Umgang mit MS Excel vertraut ist. Die technische Hemmschwelle zum SB-Tool ist dadurch gering.

Im Vergleich zu kommerzieller Umfragesoftware<sup>145</sup> bietet MS Excel deutliche Vorteile. Kommerzielle Anbieter verlangen zum Teil sehr hohe Lizenzgebühren für ihre Software. Des Weiteren sind die Lizenzen meist zeitlich beschränkt. Da das Selbstbewertungstool aber für einen unbegrenzten Zeitraum zur Verfügung stehen soll, stellt dies einen erheblichen Nachteil dar.

Um Ergebnisse aus der Umfragesoftware ziehen zu können, ist oft eine separate Auswertungssoftware nötig, für die ein zusätzlicher Einarbeitungsbedarf besteht. Dies kann von der Zielgruppe der Bibliotheksmitarbeiter nicht verlangt werden. Es ist vorgesehen, dass die Befragten die Auswertung ohne fremde Hilfe, eigenständig und ohne großen Aufwand ausführen können.

---

<sup>144</sup> Vgl. Moilanen (2005, S. 76)

<sup>145</sup> Beispiele für kommerzielle Umfragesoftware sind auf folgender Homepage übersichtlich dargestellt: <http://www.gesis.org/unser-angebot/studien-planen/online-umfragen/software-fuer-online-befragungen/einsteiger/>

## **5 Entwicklung eines Selbstbewertungstools auf Basis des NSLA Maturity Models**

Darüber hinaus sind einige Umfragesoftwares auf eine bestimmte Teilnehmerzahl oder eine bestimmte Anzahl von Fragen beschränkt. Da nicht vorhersehbar ist, wie viele Personen das Tool nutzen werden, kann die Teilnehmerzahl nicht beschränkt werden. Ein zahlenmäßig unbegrenzter Zugriff auf das Tool muss gewährleistet sein.

MS Excel erfüllt oben genannte Bedingungen. Als Standardsoftware haben die Bibliotheken in der Regel zeitlich unbefristete Lizenzen sowie unbegrenzte Simultanzugriffe auf diese Software. Die Programmierung und die Auswertung sind nicht aufwendig und erfolgen direkt in der Datei. Da man bei Bibliotheksmitarbeitern eine Vertrautheit mit MS Excel voraussetzen kann, sollte es diesbezüglich keine Hemmschwelle geben.

### **5.2.2 Funktionsweise des Selbstbewertungstools**

Der Fragebogen wurde auf Basis des erweiterten Maturity Models entwickelt (siehe Anhang B). Er ist – analog zum Maturity Model - in drei Teilbereiche untergliedert: Lernen und Lerner, Vision und Kultur, Management und Struktur. Zu den jeweiligen Bereichen wurden insgesamt 72 Aussagen (sog. Items) formuliert, die von den Befragten auf einer Skala eingeordnet werden sollen (i. e. skalierte Fragen). Den Antwortoptionen sind folgende Punktzahlen hinterlegt:

- Option 1 („Ich stimme überhaupt nicht zu.“) = 1 Punkt
- Option 2 („Ich stimme nicht zu.“) = 2 Punkte
- Option 3 („Ich stimme zu.“) = 3 Punkte
- Option 4 („Ich stimme voll und ganz zu.“) = 4 Punkte
- Option 5 („Keine Angabe.“) = 0 Punkte

Bei den Items 1 bis 4 sowie 56 ist die Punktwertung umgekehrt, d.h. Option 4 ist mit einem Punkt hinterlegt und Option 1 entspricht vier Punkten.

Die Befragten schreiben ihre Antwort zur jeweiligen Aussage in die Skala mit einem „X“ bzw. „X.“ In der Excel-Tabelle wird dann geprüft, ob eine Aussage technisch richtig ausgefüllt ist, d.h. ob nur ein Kreuz pro Zeile gesetzt wurde. Ist dies nicht der Fall, erscheint die Fehlermeldung „Bitte nur ein Kreuz.“ Wurde dagegen wirklich nur ein Kreuz gesetzt, erhält der Befragte in der Spalte „Eingabequalität“ die Information „ok.“ Die Punktzahl je Aussage wird dann in einer ver-

steckten Spalte ermittelt, die bei Bedarf eingeblendet werden kann. Am Ende eines Bereichs werden die einzelnen Punktzahlen der Aussagen addiert, sodass der Befragte für jeden Teilbereich eine Summe erhält. In einem zweiten Tabellenblatt wird die Auswertung aller Teilbereiche in einer Übersicht dargestellt. Außerdem wird eine Tabelle zur Einordnung des Ergebnisses in das Reifelevel dargestellt.

### **5.2.3 Charakterisierung der Skala**

Als Grundlage, um die Antworten messen zu können, dient eine Skala.

*„Grundsätzlich wird unter einer Skala ein Instrument zur Messung von (theoretischen) Konzepten, wie z. B. Intelligenz oder Einstellungen zu verschiedenen Themen (Arbeitsmotivation, Fremdenfeindlichkeit, Umweltbewusstsein ...), verstanden. Ziel der Skalenbildung ist die Zuordnung eines Skalenwerts zu einer Person hinsichtlich eines zu untersuchenden Konzepts oder Merkmals (z. B. Umweltbewusstsein, Geschlecht etc.).“<sup>146</sup>*

Die dem Selbstbewertungstool zugrunde liegende Skala dient zur Messung der Ausprägung der Eigenschaften einer lernenden Organisation in einer bestimmten Bibliothek. Dazu sollen die Einstellungen der Mitarbeiter hinterfragt werden. Es kommt daher eine Likert-Skala zum Einsatz. Der amerikanische Sozialforscher Rensis Likert entwickelte 1932 diese Skala. Mittels Behauptungen bzw. Items wird auf einer Skala die Einstellung des Befragten gemessen. Den Skalenpunkten sind Werte hinterlegt, die am Ende den Testwert der Person ergeben.<sup>147</sup>

Bei der Skala, die im Fragebogen zur Anwendung kommt, handelt es sich formal um eine Ordinalskala.

*„Ordinalskalen weisen den Objekten Zahlen zu, die mit der quantitativen Ausprägung der Objekte in Beziehung stehen. Die Abstände zwischen den numerischen Skalenwerten sind allerdings bis auf ihr Vorzeichen willkürlich und spiegeln nicht die Abstände zwischen den Objekten wider.“<sup>148</sup>* Die vorgegebenen Ausprägungen der Skala stehen in einer relationalen Beziehung zueinander und unterliegen

---

<sup>146</sup> Raab-Steiner und Benesch (2010, S. 22)

<sup>147</sup> Vgl. Bortz und Döring (2009, S. 224)

<sup>148</sup> Bortz und Schuster (2010, S. 13)

## **5 Entwicklung eines Selbstbewertungstools auf Basis des NSLA Maturity Models**

einer Hierarchie.<sup>149</sup> Dadurch sind vergleichende Aussagen über größer und kleiner möglich.

In der Gegenüberstellung mit Nominal-, Intervall- und Ratio-Skala ist die Ordinalskala für das Selbstbewertungstool am besten geeignet. Für die Einschätzung, ob die Bibliothek eine lernende Organisation ist, ist es nicht erforderlich, dass die Abstände zwischen den einzelnen Skalenpunkten gleich groß sind. Deshalb ist keine Intervall- oder Ratio-Skala notwendig. Wichtig ist dagegen die Darstellung der Rangordnung der Merkmalsausprägungen. Dies ist ein Charakteristikum der Ordinalskala. Auch eine Nominalskala ist nicht geeignet, da diese nicht darauf abzielt, dass die Ausprägung einer Variablen eine andere Ausprägung derselben Variablen ausschließt (z.B. Frage nach Geschlecht).<sup>150</sup> Die Nominalskala zielt auf Häufigkeitsverteilungen ab<sup>151</sup> und ist damit für das Selbstbewertungstool ungeeignet.

Weiterhin ist die dem Selbstbewertungstool zugrunde liegende Skala verbalisiert, d. h. alle Skalenpunkte sind mit Worten benannt. Nach Porst liegt der Vorteil der verbalisierten Skala gegenüber einer endpunktbenannten Skala darin, dass die Befragten nicht über die Bedeutung eines einzelnen Skalenpunktes nachdenken müssen. Es ist genau vorgegeben, was unter einem einzelnen Skalenpunkt zu verstehen ist (z. B. voll und ganz zustimmen, überhaupt nicht zustimmen). Das Verständnis der Befragten ist zwar unterschiedlich, der Interpretationsspielraum ist durch die Verbalisierung jedoch gering. Dagegen haben die Befragten bei endpunktbenannten Skalen einen großen Spielraum bei der Interpretation der Ausprägungen. Der objektive Vergleich der Antworten wird dadurch erschwert.<sup>152</sup>

Es wird eine gerade Skala mit vier Antwortoptionen vorgegeben. Raab-Steiner und Benesch sehen den Vorteil einer geraden gegenüber einer ungeraden Skala darin, dass es keine Mittelkategorie gibt, in welche die Befragten ausweichen oder die Antwort verweigern können.<sup>153</sup> Stattdessen wird als zusätzliche und legitime Fluchtkategorie „Keine Angabe“ außerhalb der Skala angeboten. Diese

---

<sup>149</sup> Porst (2011, S. 71)

<sup>150</sup> Vgl. ebenda (S. 69–74)

<sup>151</sup> Vgl. Bortz und Döring (2009, S. 67)

<sup>152</sup> Vgl. Porst (2011, S. 77–80)

<sup>153</sup> Vgl. Raab-Steiner und Benesch (2010, S. 55)

## **5 Entwicklung eines Selbstbewertungstools auf Basis des NSLA Maturity Models**

Antwortmöglichkeit können die Befragten ankreuzen, wenn sie die Frage nicht verstanden haben oder nicht beantworten können.

Die Richtung der Skala folgt der europäischen und angloamerikanischen Denk- und Schreibweise von links nach rechts. Deshalb ist der niedrigste Skalenpunkt „Ich stimme überhaupt nicht zu“ links positioniert, während der höchste Skalenpunkt „Ich stimme voll und ganz zu“ auf der rechten Seite angeordnet ist. Damit ist die Skala zweidimensional, da sie von einem negativen bis hin zu einem positiven Wert verläuft.<sup>154</sup>

### **5.2.4 Beschreibung der Items**

Die Reihenfolge der Items richtet sich nach dem Maturity Model. Die Aneinanderreihung folgt der chronologischen Anordnung der Charakteristika der einzelnen Reifelevel im Maturity Model von Starting bis Being. Deshalb sind thematisch zusammengehörige Fragen oftmals nicht direkt aufeinanderfolgend gruppiert. Ergänzungen aus den anderen Theorien wurden an geeigneter Stelle eingefügt.

Einige Items sind in der Ich-Form verfasst. Ziel ist, dass sich der Befragte dadurch besser mit der Aussage identifizieren kann. Diverse andere Items verwenden die dritte Person bzw. sind in Passiv formuliert. Diese Aussagen zielen auf die Einschätzung der Gesamtsituation der Bibliothek bzw. Abteilung oder auf das Verhalten von anderen Personen ab.

Die im Folgenden genannten Nummern der Items beziehen sich auf den Stand des Selbstbewertungstools, wie es in den Pretest gegeben wurde (siehe Anhang C).

#### **5.2.4.1 Bereich I: Lernen und Lerner**

Die Fragen 1 und 3 zielen auf die persönliche Einstellung des Befragten zur Bedeutung des Lernens ab. Wenn Mitarbeiter das Lernen mit Üben gleichsetzen, dann ist ihnen die Komplexität und Bedeutung des Lernens nicht ausreichend bewusst. Dies kann sich im dritten Item bestätigen, wenn dem Befragten das Alltagsgeschäft wichtiger ist als Lernen. Mit den Items 5, 7 und 11 wird die Abfrage einer ersten Meinung zum Thema Lernen im beruflichen Alltag abgeschlos-

---

<sup>154</sup> Vgl. Porst (2011, S. 90)

## **5 Entwicklung eines Selbstbewertungstools auf Basis des NSLA Maturity Models**

sen. Diese Fragen bilden die Grundlage zur Einschätzung, welche Bedeutung Lernen für die Mitarbeiter hat, um daraufhin gezielte Remodellierungsprozesse anstoßen zu können.

Die Fragen 2, 9 und 10 dienen der Einschätzung des Befragten bezüglich Materialien und Ressourcen, die von der Bibliothek zum Lernen bereitgestellt werden. Mit den Fragen 4 und 25 wird um eine Beurteilung der zur Verfügung stehenden Zeit gebeten. Um einen Lernerfolg erzielen zu können, ist es notwendig, dass der Arbeitgeber für ausreichend Zeit zum beruflichen Lernen sorgt, aber auch unterstützende Dokumente und Angebote (z. B. bibliotheksinterne Schulungen) zur Verfügung stellt. Item 16 rundet diesen Themenkomplex ab. Die zur Verfügung gestellten Materialien müssen in angemessener Form präsentiert werden, weshalb in Item 16 nach der bereitgestellten technischen Infrastruktur gefragt wird.

Mit Item 6 soll herausgefunden werden, in wie weit der Befragte Arbeitsvorgänge in Frage stellt. Wenn einem Angestellten kein Optimierungsbedarf auffällt, fehlt die Basis für Weiterentwicklungen.

Ein weiteres wichtiges Thema ist die Feststellung des Lernbedarfs. Um gezielte Förder- und Lernmaßnahmen ergreifen zu können, muss vorher der Lernbedarf festgestellt werden. In Item 8 wird hinterfragt, ob die Mitarbeiter mit Vorgesetzten gemeinsam ihren Lernbedarf analysieren. In Item 13 soll herausgefunden werden, wie viel Eigeninitiative der Befragte bezüglich des Lernens zeigt. Mit dem zwölften Item wird hinterfragt, wie aufmerksam der Mitarbeiter Lernbedarfe von Kollegen beobachtet. Dies bildet u. a. eine Grundlage für das Geben von Feedback. Abgerundet wird das Thema mit Item 24. Nach Senge's Disziplin Personal Mastery ist es optimal, wenn jeder Mitarbeiter seinen persönlichen Entwicklungsplan hat. Mit Item 14 soll erforscht werden, wie dieser Plan von institutioneller Seite unterstützt wird.

Nach Garvin ist das Lernen aus eigener Erfahrung und von Erfahrungen Anderer ein Merkmal der lernenden Organisation. Dies ist das Thema der Items 17, 18 und 21. Darin wird einerseits hinterfragt, in welchem Maß die Bibliothek als Ganzes versucht aus Erfahrungen zu lernen. Andererseits wird die Bereitschaft des einzelnen Mitarbeiters aufgespürt, auf andere Erfahrungen zu blicken.

## **5 Entwicklung eines Selbstbewertungstools auf Basis des NSLA Maturity Models**

Die Items 19 und 20 zielen ebenfalls auf Ergänzungen des Maturity Modells durch Garvin ab. In Item 19 geht es um die Anpassung von praktischen Arbeitsabläufen nach Aufdeckung von Fehlerquellen. Wichtig ist, nicht nur den Fehler zu beheben, sondern den Arbeitsablauf daraufhin zu verändern, dass derselbe Fehler nicht nochmal auftreten kann. Weitergehend sollte eine Anpassung der schriftlichen Handlungsanweisungen und Standards erfolgen. Mithilfe von Item 20 erfolgt die Einschätzung, in welchem Maß dies umgesetzt wird.

Die Items 26 bis 28 thematisieren das Lernverhalten an sich. Einerseits sollte jeder Mitarbeiter sein eigenes Lernverhalten analysieren und Hindernisse beseitigen (Item 26 und 27), andererseits sollte das Lernverhalten aller Teams und der ganzen Bibliothek evaluiert werden. Nur dann können globale Lernhindernisse beseitigt werden. Dies bildet die Grundlage für die Disziplin Team-Lernen von Senge.

Item 23 hinterfragt die Offenheit der Bibliothekskultur bezüglich Äußerung von Kritik und Experimentieren mit verbesserten Arbeitsweisen.

In Item 22 wird untersucht, in wie weit das Lernen auf organisationaler Ebene in der Zukunft der Bibliothek verankert ist.

Mit Item 29 soll herausgefunden werden, ob der Befragte sich dessen bewusst ist, dass ständiges Lernen und Weiterentwickeln erheblich zur Leistungsfähigkeit einer Bibliothek beitragen. Wenn der Befragte dieses Bewusstsein hat, wird es seinen Lernwillen positiv beeinflussen.

### **5.2.4.2 Bereich II: Vision und Kultur**

Die Items 30 und 31 thematisieren die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter. In den Bibliotheken hat sich in den letzten Jahren ein Paradigmenwechsel vollzogen, bei dem anstatt der Bücher nun die Nutzer im Mittelpunkt stehen. Mit Item 30 soll herausgefunden werden, in wie weit die Mitarbeiter diesen Paradigmenwechsel verinnerlicht haben. Die Änderung der mentalen Einstellung ist in die von Senge erwähnte Disziplin Mentale Modelle einzuordnen. Mit Item 31 wird hinterfragt, wie stark Direktion und Vorgesetzte das Ziel verfolgen, dass die Mitarbeiter der Vision der Bibliothek folgen.

Item 32 dient der Feststellung, ob die Mitarbeiter kreativ und mit Weitblick versuchen, Probleme zu lösen. Damit verbunden ist Item 49. Um fundierte Problemlö-



## **5 Entwicklung eines Selbstbewertungstools auf Basis des NSLA Maturity Models**

sungen finden zu können, sind Zahlen und Fakten nötig, anstatt sich auf Annahmen und Thesen zu verlassen.

Die Items 35 bis 38 beschäftigen sich mit dem Leitbild der Bibliothek. Nach Vahs und Weiland sind in einem Leitbild einerseits Visionen und Ziele einer Organisation zur strategischen Orientierung verankert. Andererseits sind im Leitbild Werte und Verhaltensstandards, die von den Mitarbeitern beim Agieren innerhalb des Unternehmens erwartet werden, fixiert. Die primäre Zielgruppe sind die Mitarbeiter der Bibliothek. Sie können sich daran orientieren und ausrichten.<sup>155</sup>

Erstrebenswert ist die Verankerung des Lernvorgangs im Leitbild der Bibliothek als Teil der strategischen Orientierung. In Item 35 wird hinterfragt, ob Lernen bereits im Leitbild verankert ist. Item 37 zielt auf die Erforschung ab, ob die Bibliothek ihr Leitbild aktiv verfolgt und umsetzt. Item 38 hinterfragt, wie weit der Befragte das Leitbild unterstützt und zur Umsetzung beiträgt. Damit verbunden ist Item 41. Die Werte und Ziele sind meist eng mit dem Leitbild verbunden. Es ist wichtig, dass diese den Mitarbeitern bekannt sind.

Die Items 33, 34, 39, 40, 42 und 51 thematisieren eine offene Organisationskultur, die als Basis für das Teilen von Wissen dient. Es soll eine Evaluierung erfolgen, wie offen die Kultur der Bibliothek bereits ist. In Item 52 soll eingeschätzt werden, in welchem Maß ein regelmäßiger Austausch zwischen den Mitarbeitern erfolgt. Dies trägt ebenfalls zu einer offenen Kultur bei.

Zu einer offenen Organisationskultur gehört überdies ein respektvoller und kommunikationsreicher Umgang der Vorgesetzten untereinander. In Item 45 wird diesbezüglich um eine Einschätzung gebeten.

Des Weiteren wird hinterfragt, ob in der Bibliothek Grundsätze für das Verhalten der Mitarbeiter untereinander existieren (Item 46). In welchem Maß diese Verhaltensgrundsätze von den Mitarbeitern verinnerlicht und angewendet werden, soll in Item 47 eingeschätzt werden. Dies bildet die Grundlage für das Geben von Feedback. Rückmeldung zur Arbeitsweise eines Kollegen sollte immer auf einer sachlichen Ebene gegeben werden. Die schriftlichen Verhaltensgrundsätze sollten dies bestärken. Mit Item 48 wird erforscht, ob das Geben und Nehmen von Feedback in der Bibliothek üblich ist.

---

<sup>155</sup> Vgl. Vahs und Weiland (2010, S. 114)

## **5 Entwicklung eines Selbstbewertungstools auf Basis des NSLA Maturity Models**

Die Items 43 und 44 thematisieren die Umsetzung neuer Ideen. Einerseits wird hinterfragt, wie offen die Vorgesetzten für neue Ideen sind und wie stark sie ihre Mitarbeiter bei der Umsetzung unterstützen. Andererseits ist es wichtig, dass Mitarbeiter diese Ideen ausprobieren können. Dies wird in Item 44 erfragt.

Mit Item 50 wird schließlich ergründet, wie stark sich die Vorgesetzten für die persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter einsetzen.

### **5.2.4.3 Bereich III: Management und Struktur**

Die Items dieses Bereichs intendieren größtenteils auf Senge's Disziplin des Systemdenkens. Besonders die Items 55 und 56 zielen auf die persönliche Einstellung des Befragten zu einer bibliotheksweiten Denkweise ab. Mit Item 57 wird hinterfragt, ob die aktuelle Bibliotheksorganisation veränderungswürdig ist, was nach Senge ein Merkmal des Systemdenkens ist. In Item 64 soll eingeschätzt werden, ob die Bibliotheksstruktur eine gute Zusammenarbeit mit Kollegen ermöglicht. Diese ist als Voraussetzung für Team-Lernen zu sehen.

Ein weiterer Themenblock behandelt das Verhalten von Vorgesetzten. Dieses hat erheblichen Einfluss auf die Disziplinen von Senge. In Item 54 soll eingeschätzt werden, ob sich die Vorgesetzten nur auf das Kontrollieren und Beobachten von Arbeitsabläufen konzentrieren. Zustimmung ist einer lernenden Organisation nicht förderlich. Verhaltensweisen, die die lernende Organisation begünstigen, werden dagegen in den Items 58, 59 und 60 abgefragt. Mit Item 62 soll eingeschätzt werden, ob die Vorgesetztenstellen mit geeigneten Personen besetzt sind. Dies ist eine wichtige Voraussetzung für das Treffen von Entscheidungen.

Überdies wird hinterfragt, wie Vorgesetzte ihre Mitarbeiter zum Lernen motivieren, persönliche Lernbedürfnisse feststellen und Erfolge schätzen (Items 61, 63, 68, 71). Darüber hinaus empfiehlt Garvin, Lernfortschritte regelmäßig zu analysieren und die Ergebnisse allen Mitarbeitern zur Verfügung zu stellen. In welchem Ausmaß dies bereits geschieht, wird mit den Items 69 und 70 abgefragt.

Ein weiterer Themenblock beschäftigt sich mit dem Team-Lernen. In den Items 65 und 67 wird konkret nach Teamarbeit gefragt.

Das letzte Item (72) thematisiert, in wie weit sich die Mitarbeiter in die Bibliothekspolitik einbringen können. Auch dies ist der Disziplin Systemdenken zuzuordnen.

### **5.3 Vorgehensweise bei der Anwendung des Selbstbewertungstools**

Das Tool wird zunächst von mehreren Bibliotheksmitarbeitern allein und unabhängig voneinander ausgefüllt. Da in unterschiedlichen Abteilungen verschiedene Gegebenheiten vorherrschen können, ist das separate Ausfüllen durch die Mitarbeiter von Bedeutung. Dadurch können später die Unterschiede in den einzelnen Abteilungen analysiert werden. Sind alle Fragen beantwortet, erhält der Befragte für jeden Teilbereich eine Punktzahl. Damit kann er einordnen, auf welchem Reifelevel sich die Bibliothek nach seiner Einschätzung befindet.

Empfohlen wird, dass sich danach alle Befragten zu einer Auswertung zusammensetzen. Die unterschiedlichen Ergebnisse sollen besprochen und verglichen werden. Es gilt zu analysieren, woher voneinander abweichende Einschätzungen kommen. Hilfreich ist, das Selbstbewertungstool ein weiteres Mal gemeinschaftlich im Besprechungsteam auszufüllen. Dies dient einerseits als gemeinsame Basis für die Entscheidung, welche Maßnahmen zur Verbesserung des Reifegrades ergriffen werden sollen. Andererseits sind die Mitarbeiter gezwungen, sich auf einen Skalenpunkt pro Frage festzulegen. Dadurch wird automatisch ein Austausch angeregt, der als Grundlage für die Analyse von Unterschieden dienen kann.

In der Nachbesprechung ist außerdem zu entscheiden, welche Maßnahmen ergriffen werden sollen, um das Reifelevel der Bibliothek zu erhöhen. Dies können sowohl bibliotheksweite als auch abteilungsweite oder individuelle Maßnahmen sein. Vorschläge dafür werden in Kapitel 7 gegeben.

## 6 Pretest des entwickelten Selbstbewertungstools

Das fünfte Kapitel beschreibt die Entwicklung des Selbstbewertungstools. Um festzustellen, ob sich das Tool in der Praxis eignet und ob es für Bibliotheken aller Typen und jeglicher Größe geeignet ist, kann ein Pretest zum Einsatz kommen. Inhalt dieses Kapitels ist die Beschreibung des durchgeführten Pretests. Des Weiteren wird dieser ausgewertet. Außerdem werden die auf Grundlage des Pretests getroffenen Veränderungen am Selbstbewertungstool dargelegt.

### 6.1 Durchführung des Pretests

Der Pretest für das Selbstbewertungstool wurde im Januar 2015 mit fünf Bibliotheken durchgeführt. Das Selbstbewertungstool ist mit dem Stand, wie es in den Pretest gegeben wurde, in Anhang C zu finden. Um feststellen zu können, ob sich das Tool für verschiedene Bibliothekstypen eignet, fand der Pretest in folgenden Bibliothekstypen statt:

- öffentliches großstädtisches Bibliothekssystem
- öffentliche Mittelstandsbibliothek
- Universitäts- und Landesbibliothek
- kleinere Hochschulbibliothek
- Spezialbibliothek

Die Bibliotheken unterscheiden sich einerseits durch ihre Träger, Funktionen und Nutzerkreise, andererseits durch die Größe und den Medienbestand.

Die beiden Stadtbibliotheken, die am Pretest teilgenommen haben, befinden sich in kommunaler Trägerschaft und haben dementsprechend eine andere Struktur und Hierarchie als wissenschaftliche Bibliotheken. Als freiwillige Aufgabe der Kommune sind sie meist nur eine von mehreren Kultureinrichtungen. Somit muss die Direktion den Nutzen und die Rentabilität der Bibliothek ständig vor den Entscheidungsträgern<sup>156</sup> rechtfertigen.

---

<sup>156</sup> Z. B. Stadtrat, Bürgermeister

Hochschulbibliotheken sind dagegen unverzichtbare Einrichtungen von Hochschulen, deren Rentabilität nicht in dem Maße angezweifelt wird, wie dies bei Stadtbibliotheken der Fall ist. Im Pretest lag der Fokus darauf, herauszufinden, ob sich das SB-Tool sowohl für große wie auch kleine wissenschaftliche Bibliotheken eignet. Gegenübergestellt wurde eine Bibliothek, die einer Universität mit ca. 19.000 Studierenden angegliedert ist. Weiterhin testete die Bibliothek einer Hochschule mit ca. 2.500 Studierenden. Dementsprechend unterscheiden sich die Anzahl der Bibliotheksmitarbeiter und die Strukturen erheblich.

Schließlich wurde das Tool auch in einer Spezialbibliothek getestet. Besonderheit ist, dass die Bibliothek Dienstleister für die Trägereinrichtung ist. Externe Nutzer können die Bestände vor Ort nutzen, bekommen aber kein eigenes Nutzerkonto eingerichtet. Eine Ausleihe der Bestände an Externe ist nur in Ausnahmefällen möglich.

Die Kontaktaufnahme mit den Pretestern und die Kommunikation erfolgten ausschließlich über E-Mail. Neben dem Selbstbewertungstool bekamen die Tester Hinweise zugeschickt, auf die sie besonders achten sollten (siehe Anhang D). Folgende Fragen dienten als Anregung für ein ausführliches Feedback:

- Wie viel Zeit nimmt die Beantwortung des SB-Tools in Anspruch?
- Sind die Aussagen eindeutig und klar formuliert? Wo gibt es Verständnisschwierigkeiten?
- Ist die unterschiedliche Formulierung der Aussagen in Ich-Form bzw. der „alle Mitarbeiter“-Form ein Problem?
- Ist der einführende Text ausreichend verständlich?
- Ist die Funktionsweise des Tools klar?
- Hat technisch alles funktioniert? (sowohl bei den einzelnen Fragen als auch bei der Auswertung im 2. Tabellenblatt)
- Können Sie sich vorstellen, das SB-Tool an Ihrer Bibliothek einzusetzen?
- Wie könnte der Einsatz des Tools an Ihrer Bibliothek aussehen?
- Was ist Ihnen sonst noch aufgefallen?

Die Pretester hatten drei Wochen Zeit, um das Tool zu testen und ein Feedback zu geben.

Die Rückmeldungen und ausgefüllten Selbstbewertungsbögen wurden per E-Mail zurückgeschickt. Der Umfang der Feedbacks lag zwischen einer und zwei Seiten.

### 6.2 Auswertung des Pretests

Auf Grundlage des Pretests und der daraus resultierenden Rückmeldungen wurden einige Veränderungen am Selbstbewertungstool vorgenommen. Diese werden nachfolgend beschrieben. Das überarbeitete Tool ist in Anhang E abgebildet.

#### 6.2.1 Erkenntnisse zur Usability

Im Selbstbewertungstool waren die ersten sieben Zeilen fixiert, damit der Befragte beim Scrollen bei jedem Item immer die Bewertungsskala im Blick hat. Im Pretest wurde bemängelt, dass der fixierte Bereich zu groß ist. Damit entstand das Problem, dass die Tabellenfelder der Items auf Geräten mit kleinen Displays, z. B. Netbooks, schwierig zu sehen waren. Deshalb wurden Einleitung und Ausfüllhinweise in ein eigenes Tabellenblatt mit der Bezeichnung „Einleitung“ verschoben. Die Excel-Datei beinhaltet nun insgesamt drei Tabellenblätter. Im Tabellenblatt „SB-Tool“ sind nur noch die ersten beiden Zeilen fixiert. Deshalb gibt es auch auf kleinen Displays keine Darstellungsprobleme.

Da bei dem Pretest neben dem Inhalt auch ein Schwerpunkt auf der technischen Funktionsweise lag, wurden diverse technische Fehler festgestellt. Diese wurden im Zuge der inhaltlichen Überarbeitung vollständig behoben.

#### 6.2.2 Reihenfolge der Items

Im Pretest waren die Items im SB-Tool in der Reihenfolge der Merkmale im Maturity Model angeordnet. Dies führte dazu, dass thematisch zusammengehörige Items getrennt waren, weil sie in verschiedenen Reifelevels des Maturity Modells genannt sind. Ein Ergebnis des Pretests war, dass die Trennung thematisch zusammengehöriger Items zu Verwirrung führte. Des Weiteren wurden Fragen für doppelt gehalten, die sich in Nuancen unterscheiden. Auch dies ist auf die Zersplitterung zurückzuführen. Wenn ähnliche Fragen direkt aufeinander folgend gestellt werden, sind die Unterschiede besser sichtbar.

Aufgrund dieser Rückmeldungen wurde die Reihenfolge der Items geändert. Im Folgenden wird die Gliederung der Items in thematische Blöcke dargestellt. Die Benennung der Nummerierungen bezieht sich auf das Tool in Anhang E.

*Bereich I: Lernen und Lerner*

## 6 Pretest des entwickelten Selbstbewertungstools

---

- Items 1 – 7: Generelle Einstellung des Befragten zum Lernen
- Items 8 – 12: Materialien und Ressourcen, die von der Bibliothek zum Lernen bereit gestellt werden
- Items 13 – 17: Förderung der persönlichen Weiterentwicklung des Befragten
- Items 18 – 20: Lernen aus eigener Erfahrung bzw. von Erfahrungen Anderer
- Items 21 – 24: Anpassung von Arbeitsabläufen und –anweisungen
- Items 25 – 27: Analyse des Lernverhaltens
- Items 28 – 29: Lernen als Teil des Systemdenkens

### *Bereich II: Vision und Kultur*

- Item 30: Aktualisierung der mentalen Modelle
- Item 31: Gemeinsame Vision
- Items 32 – 33: Bewusstsein der kreativen und faktenbasierten Problemlösung
- Items 34 – 35: Bereitschaft, Wissen zu teilen
- Items 36 – 39: Offene Organisationskultur
- Items 40 – 45: Leitbild der Bibliothek
- Items 46 – 47: Einbringen neuer Ideen
- Items 48 – 50: Verhaltensgrundsätze als Basis für Feedback
- Item 51: Verhalten von Vorgesetzten untereinander
- Item 52: Förderung der persönlichen Weiterentwicklung durch den Vorgesetzten
- Item 53: Kommunikativer Austausch zwischen den Mitarbeitern

### *Bereich III: Management und Struktur*

- Item 54: Dokumentation von Arbeitsprozessen
- Items 55 – 56: Systemdenken
- Items 57 – 58: Arbeitsweise des Befragten
- Items 59 – 61: Struktur der Bibliothek
- Items 62 – 66: Verhalten der Vorgesetzten
- Item 67 – 70: Förderung des Lernens durch Vorgesetzte
- Item 71 – 72: Messung und Analyse von Lernerfolgen
- Item 73: Beitrag des Befragten zur Weiterentwicklung der Bibliothek

### 6.2.3 Inhaltliche Änderungen

Zu einigen Items gaben die Pretester die Rückmeldung, dass sie zu ungenau oder unverständlich formuliert sind. Daraufhin wurden die folgenden inhaltlichen Änderungen vorgenommen. Die Angabe der Nummerierungen bezieht sich auf Anhang C, wenn nicht explizit anders beschrieben.

Zu Item 4 („Ich habe wenig Zeit zum Lernen und um mich beruflich weiterzuentwickeln.“) wurde zurückgemeldet, dass unklar ist, ob die Einschätzung auf Frei- und Arbeitszeit gleichermaßen bezogen werden soll. Weiterhin doppelte es sich mit der Aussage des Items 25: „In meinem Arbeitsalltag habe ich genügend Möglichkeiten und Zeit zum Lernen und um mich beruflich weiterzuentwickeln.“ Dieses ist zudem genauer, da es einschränkt, dass sich die Aussage auf den Arbeitsalltag bezieht. Deshalb wurde Item 4 entfernt.

Eine weitere Umformulierung erfolgte in Item 2 („Es stehen nicht genügend Ressourcen und Materialien zum Lernen zur Verfügung.“). Eine Befragte erwähnte, dass die negative Formulierung verwirrend ist, da alle anderen Items positiv formuliert sind. Außerdem war nicht klar, in welchem Umfeld die Materialien zur Verfügung stehen. Das umformulierte Item lautet: „Es stehen bibliotheksintern genügend Ressourcen und Materialien zum Lernen zur Verfügung.“ und ist als achttes Item im überarbeiteten SB-Tool zu finden. Damit erfolgt eine Umformulierung in das Positive sowie die Eingrenzung des Bereichs, auf den sich das Item bezieht - nämlich die Bibliothek. Dies hat eine Änderung der in der Skala hinterlegten Punktzahlen zur Folge. Mit der negativen Formulierung war in der Punkteskala die vollständige Zustimmung mit einem Punkt belegt, während die Ablehnung mit 4 Punkten hinterlegt war. Durch die positive Formulierung muss die Punktwertung umgekehrt werden, sodass die vollständige Zustimmung mit 4 Punkten belegt ist.

Weiterhin waren im Item „Ich kann jederzeit fragen, Vorgänge in Frage stellen, experimentieren und reflektieren.“ zu viele verschiedene Vorgänge aufgezählt. Die Befragten gaben an, dass sie die Aussage für manche Vorgänge bestätigen können, für manche allerdings ablehnen müssten. Deshalb wurde das Item in zwei verschiedene aufgeteilt (Anhang E, Nr. 23 und 24). Die Aspekte des Fragens bzw. Infragestellens und des Experimentierens wurden getrennt.



Überdies wurde Item 9 („Es werden Mittel bereitgestellt, um meinen Lernbedarf zu decken.“) konkretisiert. Unklar war, von wem die Mittel bereitgestellt werden und was konkret unter „Mittel“ zu verstehen ist. Es erfolgte eine Umformulierung in: „Es werden von Seiten der Bibliothek Mittel (Zeit, Materialien, Geld) bereitgestellt, um meinen persönlichen Lernbedarf zu decken.“

Weiterhin war Item 48 „Geben und Nehmen von Feedback ist akzeptierte Praxis.“ unverständlich. Den Befragten war nicht klar, zu was man Feedback bekommen soll. Im überarbeiteten SB-Tool befindet sich das Item an Stelle 50 und ist wie folgt formuliert: „Es ist üblich, von Kollegen bzw. Vorgesetzten Feedback zur eigenen Arbeitsweise zu erhalten und selbst Feedback zu geben.“

In Item 34 wurde das Wort „Verhaltensregeln“ als zu restriktiv empfunden. Da die Kultur einer Bibliothek eher von Verhaltensmustern als –regeln geprägt ist, wird im überarbeiteten SB-Tool in Item 36 nur dieses Wort verwendet.

Eine Pretesterin gab an, dass ihr der Unterschied zwischen den Items 19 und 20 nicht klar war. Um die Differenzierung zu verdeutlichen, wurde dem Item 19 hinzugefügt, dass es sich um Anpassungen der Arbeitsabläufe in der Praxis handelt. Item 20 bekam den Zusatz, dass die schriftlichen Arbeitsanweisungen und Handlungstheorien angepasst werden. Das Wort „Standards“ wurde entfernt, da den Befragten nicht klar war, was damit gemeint ist. Durch die Umsortierung befinden sich diese Items nun an den Stellen 21 und 22.

Die Beantwortung von Item 39 war für die Pretester schwierig, da ihnen nicht klar war, welche Vorgesetzten genau gemeint sind. Sie gaben zu bedenken, dass sich häufig das Verhalten der direkten und der weiteren Vorgesetzten unterscheidet. Deshalb wurde in diesem Item die Einschränkung auf direkte Vorgesetzte vorgenommen. Im überarbeiteten SB-Tool befindet sich das Item an Stelle 35: „Die Direktion und meine direkten Vorgesetzten ermutigen mich, mein Wissen zu teilen, Kollegen zu helfen und gemeinsam zu lernen.“

Die Items 35 bis 38 bezogen sich auf das Leitbild der Bibliothek. Nahezu alle Pretester gaben die Rückmeldung, dass die Frage fehlt, ob die Bibliothek überhaupt ein Leitbild habe. Diese Frage wurde zunächst bewusst weggelassen mit der Überlegung, dass die Befragten die Option „keine Angabe“ auswählen kön-

nen, falls kein Leitbild existiert. Auf das Feedback der Pretester hin wurde das Item „Die Bibliothek hat ein Leitbild.“ dem Themenkomplex Leitbild vorangestellt.

### 6.2.4 Feedback zu den Impulsfragen

Neben den sehr ausführlichen Hinweisen zu einzelnen Items gaben alle Befragten Feedback zu den in Kapitel 5.3 dargestellten Impulsfragen, in denen eine übergreifende Einschätzung erfragt wurde.

Die durchschnittliche Bearbeitungszeit zum Ausfüllen des SB-Tools betrug fünfzehn Minuten. Eine Befragte benötigte allerdings ca. 40 Minuten, was weitestgehend auf technische Schwierigkeiten zurückzuführen war.

Auf die Frage nach Verständnisschwierigkeiten wurde zurückgemeldet, dass es oftmals ein Problem war, wenn sich Items allgemein auf Vorgesetzte beziehen. Den Befragten war nicht klar, ob sie ihre Einschätzung für direkte oder höhere Vorgesetzte abgeben sollen. In den Items, die sich auf direkte Vorgesetzte beziehen, wurde der Hinweis ergänzt. Alle anderen Items sind bewusst offen gehalten. Die Befragten sollen selbst entscheiden, auf welche Führungsebene sie die Items beziehen (siehe Kapitel 8.1).

Gleiches gilt für den Kollegenkreis. Auch hier fiel es den Befragten schwer zu entscheiden, ob sie die Einschätzung für ihr Team und unmittelbare Arbeitskollegen abgeben sollen oder ob auch der weitläufige Kollegenkreis anderer Teams gemeint ist.

Auf die Frage nach der Verständlichkeit des einführenden Textes wurde die Rückmeldung gegeben, dass der Text eindeutig, genau und ausreichend ist. Nur eine Befragte gab den Hinweis, dass die Ziele einer lernenden Organisation noch weiter ausgeführt werden sollten, damit die Befragten besser einordnen können, welchen Anreiz es für die Bibliothek bzw. den Befragten selbst hat, sich ständig weiterzuentwickeln. Außerdem sollte das Maturity Model etwas genauer beschrieben werden. Der überarbeitete Einführungstext ist in Anhang F zu finden.

Des Weiteren wurde abgefragt, ob es ein Problem darstellt, dass die Frageformulierungen zwischen Ich-Form und der Einschätzung des Verhaltens aller Mitarbeiter wechseln. Dies stellte für keinen der Pretester ein Problem dar.

Die Funktionsweise des Selbstbewertungstools war allen Pretestern klar. Die wenigen technischen Schwierigkeiten und Mängel, die in Kapitel 6.2.1 dargestellt wurden, konnten behoben werden.

Die abschließenden Impulsfragen thematisierten den Einsatz des Selbstbewertungstools in der eigenen Bibliothek. Alle Pretester können sich den Einsatz prinzipiell vorstellen. Sie gaben zu bedenken, dass der Veränderungswille und die Entscheidung, eine Bibliothek zu einer lernenden Organisation umzustrukturieren, allerdings von der Direktion ausgehen müssen. Nur eine Befragte beantwortete die Frage, wie der Einsatz des Tools konkret aussehen könnte. Sie schlägt vor, die Datei allen Mitarbeitern zur Verfügung zu stellen, die ausgefüllten Tools danach auf einem gemeinsamen Laufwerk zu sammeln und Abweichungen mit MS Excel auszuwerten. Danach soll eine Auswertung in Form einer Besprechung mit dem gesamten Team stattfinden. Darin sollen Abweichungen besprochen werden. Dieser Vorschlag ist konform mit der Arbeitsweise, die in dieser Masterarbeit vorgeschlagen wird (siehe dazu Kap. 8.1).

### 6.2.5 Zusammenfassung der Veränderungen durch den Pretest

Durch den Pretest wurde die gesamte Struktur des Selbstbewertungstools verändert. Zum Einen wurde der Einleitungstext in ein eigenständiges Tabellenblatt verschoben, wodurch eine Trennung von Hinweisen und Inhalten erfolgte. Zum Anderen wurde die Reihenfolge der Items so verändert, dass thematisch zusammengehörige Items in Themenblöcken konzentriert sind. Geringfügige Unterschiede ähnlicher Items werden dadurch besser deutlich.

Einige Items wurden umformuliert bzw. konkretisiert. Damit wurden Verständnisschwierigkeiten verringert oder ausgeräumt. Wenige Veränderungsvorschläge, die sich im Wesentlichen auf Formulierungen oder die Verwendung einzelner Wörter bezogen, wurden nicht umgesetzt. Die Veränderung einzelner Wörter hätte eine Sinnveränderung bedeutet, die sich vom erweiterten Maturity Model entfernt hätte. Da das SB-Tool aber auf dem Maturity Model basiert, konnten diese Veränderungen nicht vorgenommen werden.

Die technische Funktionsweise des Tools wurde überarbeitet und angepasst sowie technische Fehler behoben. Die automatische Addition der Punktzahlen sowie die Darstellung der Auswertung sind sichergestellt.

## **6 Pretest des entwickelten Selbstbewertungstools**

---

Durch den Pretest wurde das Selbstbewertungstool zu einem soliden Instrument weiterentwickelt, das problemlos in Bibliotheken zur Einschätzung des Reifelevels einer lernenden Organisation eingesetzt werden kann.

## 7 Maßnahmenkatalog für das Selbstbewertungstool

Im Folgenden werden Maßnahmen dargestellt, die in Bibliotheken Anwendung finden können, um deren Reifelevel als lernende Organisation zu erhöhen. Die Auflistung der Maßnahmen ist keinesfalls vollständig. Es wird eine Auswahl vorgeschlagen. Die Darstellung der Maßnahmen erfolgt getrennt nach den drei Bereichen des Maturity Models. Dadurch ist es möglich, aufbauend auf den Punktzahlen des Selbstbewertungstools spezielle Maßnahmen pro Bereich auszuwählen.

### 7.1 Maßnahmen für Bereich I: Lernen und Lerner

Um den Mitarbeitern die Notwendigkeit einer Veränderung der Bibliothek zu einer lernenden Organisation zu verdeutlichen, müssen Führungskräfte zuallererst ein **Problembewusstsein** bei den Mitarbeitern schaffen. Vahs und Weiland betonen als Ziel dieser Maßnahme, eine gemeinsame Ausgangssituation zu schaffen, damit alle Mitarbeiter den Bedarf für eine Umgestaltung erkennen. Die Autoren ergänzen, dass es einerseits hilfreich ist, sachliche Informationen zur Situation der Bibliothek zu geben. Andererseits sollte bei den Mitarbeitern auch ein Gefühl von Dringlichkeit geschaffen werden. Nur dadurch entwickeln sie den erforderlichen Ehrgeiz für die Umgestaltungsprozesse in der Bibliothek.<sup>157</sup>

Um ein Gefühl von Dringlichkeit für Veränderungen zu schaffen, gibt es diverse Vorgehensweisen. Vahs und Weiland empfehlen, angelehnt an Kotter, die Mitarbeiter mit der Realität zu konfrontieren. Dazu eignet sich eine Demonstration, wie sich innerbetriebliche Realität auf die Möglichkeiten und Risiken der Umwelt auswirkt. Dies kann beispielsweise in Form einer Personalversammlung erfolgen. Als weitere Vorgehensweise schlagen Vahs und Weiland vor, die Chancen, die sich aus einer Krise ergeben, herauszuarbeiten und den Mitarbeitern zu präsentieren. Darüber hinaus müssen Wege für den Umgang mit Verweigerern gefunden werden, um destruktive Verhaltensweisen zu verhindern.<sup>158</sup>

---

<sup>157</sup> Vgl. Vahs und Weiland (2010, S. 52–54)

<sup>158</sup> Vgl. ebenda (S. 54)

Ein weiterer Themenkreis des ersten Bereichs (Lernen und Lerner) ist, den Mitarbeitern Ressourcen und Materialien zum Lernen zur Verfügung zu stellen. Dazu sollte ein bibliotheksinternes **Wiki** eingeführt werden. Nach Klobas versteht man unter einem Wiki eine Sammlung von untereinander verknüpften Dokumenten und Dateien, die über einen Webbrowser zugänglich und veränderbar ist. Wikis ähneln Webseiten, können aber von allen Nutzern entwickelt, modifiziert und erweitert werden.<sup>159</sup> Die weiteren Eigenschaften eines Wikis, angelehnt an Seibert et al., sind überdies für ein anderes Merkmal der lernenden Organisation förderlich: Mithilfe eines Wikis wird die Kultur der Offenheit unterstützt, da es allen Mitarbeitern offen steht. Alle Nutzer des Wikis sind schreibberechtigt und können ihr Wissen einbringen. Nach Seibert et al. wird allen Mitarbeitern mit der Zuweisung von Schreibrechten von Seiten der Direktion ein Vertrauen entgegen gebracht.<sup>160</sup> Mit einem Wiki wird also Know-How in einem zentralen, digitalen und webbasierten System gespeichert und für alle verfügbar gemacht.<sup>161</sup>

Ein nächster Themenkreis des Bereichs Lernen und Lerner stellt die Zeit der Mitarbeiter dar, die ihnen im Arbeitsalltag zum Lernen zur Verfügung steht. Damit diese im Berufsalltag mehr Zeit zum Lernen haben, muss zunächst analysiert werden, durch welche Tätigkeiten die Arbeitszeit derzeit ausgefüllt wird. Dafür bietet sich das Instrument der **Stellenbeschreibung** an. Vorgesetzte und Mitarbeiter sollten die Stellenbeschreibung gemeinsam erarbeiten. Nach Vahs und Weiland ist die Stellenbeschreibung ein Dokument, in welchem die Aufgaben und Verantwortungen des Mitarbeiters sowie der Umfang der Ausführungs- und Leitungskompetenzen fixiert werden. Des Weiteren werden Rechte, Pflichten und die notwendigen Anforderungen an den Stelleninhaber festgehalten.<sup>162</sup>

Die Stellenbeschreibung kann als Grundlage für das **Mitarbeitergespräch** dienen. Dieses sollte als strukturiertes Gespräch zwischen einem Vorgesetzten und einem Mitarbeiter stattfinden. Mentzel et al. definieren das Mitarbeitergespräch als ein Führungsinstrument, das Offenheit und gegenseitiges Verständnis fördert sowie die Zusammenarbeit zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter erleichtert.

---

<sup>159</sup> Vgl. Klobas (2006, S. 3)

<sup>160</sup> Im Gegensatz zum Intranet, bei dem meist nur ein ausgewählter Personenkreis Beiträge einstellen darf.

<sup>161</sup> Vgl. Seibert, Preuss und Rauer (2011, S. 37)

<sup>162</sup> Vgl. Vahs und Weiland (2010, S. 199)

Die Mitarbeiter werden eingebunden und ernst genommen. Gesprächsinhalte sollten die Ziele des Mitarbeiters, seine Aufgaben und dessen Leistungen sein.<sup>163</sup>

Anhand der Stellenbeschreibung sollte im Mitarbeitergespräch analysiert werden, wie hoch der Zeitanteil zum Lernen im Arbeitsalltag des Mitarbeiters ist. Steht ihm dafür zu wenig Zeit zur Verfügung, sollte eine Umverteilung der Arbeitsaufgaben erfolgen.

Ein weiteres Ziel der Mitarbeitergespräche ist die **Zielvereinbarung**. Der Vorgesetzte sollte hinterfragen, welche Lernbedarfe der Mitarbeiter hat. Daraufhin sollten Vereinbarungen über Maßnahmen getroffen werden, welche die Entwicklung des Mitarbeiters und dessen Kompetenzen fördern (z. B. Fortbildung, Sprachkurs etc.). Nach einem festgelegten Zeitraum, der ebenfalls gemeinsam abgestimmt wird, sollte das Erreichen der Ziele überprüft werden.

Nerdinger vertritt die Auffassung, dass sich die Setzung von Zielen darüber hinaus motivationssteigernd auswirkt. Werden dem Mitarbeiter schwierige, herausfordernde Ziele gesetzt, die präzise und spezifisch sind, wirkt sich dies positiv auf dessen Motivation aus. Dem Mitarbeiter sollten zur Zielerreichung Vertrauen in seine Fähigkeiten sowie die Wichtigkeit der Aufgabe für die Bibliothek vermittelt werden.<sup>164</sup>

Basierend auf der Feststellung des persönlichen Lernbedarfs eines Mitarbeiters sollte in einem Mitarbeitergespräch ein **persönlicher Entwicklungsplan** erstellt werden. Dieser sollte festlegen, wie sich ein Mitarbeiter innerhalb eines bestimmten Zeitraumes, der mehrere Jahre umfassen kann, entwickelt. Ein Entwicklungsplan ist also langfristig und nachhaltig angelegt sowie schriftlich fixiert. Beispielsweise kann mit einem Fachangestellten für Medien- und Informationsdienste, der momentan in der Ausleihe tätig ist, vereinbart werden, dass er sich durch ein berufsbegleitendes Studium zum Bibliothekar weiterbildet, um danach die Leitung des Teams Ausleihe zu übernehmen. Optimal wäre, wenn der Arbeitgeber die Weiterbildungs- und Höherqualifizierungsmaßnahmen finanziell unterstützt.

---

<sup>163</sup> Vgl. Mentzel, Grotzfeld und Haub (2013, S. 13)

<sup>164</sup> Vgl. Nerdinger (2014, S. 742–748)

Ein weiterer Themenkreis innerhalb des ersten Themenbereichs ist die **Analyse von Erfahrungen der Bibliothek**. Um Erfahrungen aus Projekten an der eigenen Bibliothek auswerten zu können, sollte jede Projekt- bzw. Arbeitsgruppe verpflichtet werden, ihr fertiggestelltes Projekt zu evaluieren. Der Schwerpunkt sollte dabei auf der Analyse von Erfolgsfaktoren und Ursachen für Misserfolge liegen. Es sollten aber auch Kommunikationsstrukturen, die Zusammenarbeit mit Projektpartnern sowie die interne Arbeitsweise des Projektteams ausgewertet werden. Die Ergebnisse der Analysen sollten allen Mitarbeitern bereitgestellt werden, beispielsweise im bibliotheksinternen Wiki. Alle Mitarbeiter können davon profitieren, indem sie für eigene Projekte positive Aspekte übernehmen und versuchen, negative Aspekte zu vermeiden.

Darüber hinaus wird empfohlen, eine abteilungsübergreifende Arbeitsgruppe einzurichten, die sich mit den einzelnen Analysen der Projekte beschäftigt. Die Arbeitsgruppenmitglieder sollten daraus Checklisten und Leitfäden für Projektarbeit erstellen, die für alle Mitarbeiter zur Verfügung gestellt werden. Des Weiteren sollten sie als Ansprechpartner für alle Mitarbeiter zur Verfügung stehen.

Über die Analyse der eigenen Erfahrungen hinaus wird das Instrument des **Benchmarking** empfohlen (Definition siehe Kapitel 2.3.3). Dabei werden die Leistungen der eigenen Bibliotheken mit den Leistungen anderer Bibliotheken verglichen. Nach Vahs und Weiland entstehen durch Benchmarking neue Ideen, die die Leistungsfähigkeit der Bibliothek steigern können. Außerdem werden neue Dienstleistungen, Prozesse und Methoden konzipiert. Vahs und Weiland machen deutlich, dass im Rahmen des Benchmarking bisherige Verfahrensweisen abgelöst werden müssen. Die Ablösung der alten durch neue Prozesse hängt in starkem Maß von der Direktion und deren Veränderungswillen ab. Benchmarking unterstützt überdies die Schaffung eines Problembewusstseins bei den Mitarbeitern, wenn die erhobenen Daten der besten Vergleichsbibliothek mit der eigenen Leistungsfähigkeit stark differieren.<sup>165</sup>

---

<sup>165</sup> Vgl. Vahs und Weiland (2010, S. 79–80)



### 7.2 Maßnahmen für Bereich II: Vision und Kultur

Der Bereich Vision und Kultur beinhaltet überwiegend Remodellierungsprozesse, deren Umsetzung am meisten Kraft und Geduld abverlangen.

Wenn die Bibliothek noch nicht über ein **Leitbild**<sup>166</sup> verfügt, sollte dieses geschaffen und in der Bibliothek kommuniziert werden. Vahs und Weiland empfehlen einen partizipativen Ansatz zur Erstellung eines Leitbildes, d. h. die Mitarbeiter sollen in den Erstellungsprozess eingebunden werden. Somit wird die Akzeptanz des Leitbildes erhöht. Vahs und Weiland empfehlen weiterhin, die neuen Werte und Verhaltensweisen an die bereits bestehenden anzuschließen. Nach Bekanntgabe und ausreichender Kommunikation des Leitbildes sollte es von den Vorgesetzten gelebt werden, da sie eine Vorbildfunktion einnehmen.<sup>167</sup>

Das Lernen und die Umgestaltung der Bibliothek zu einer lernenden Organisation sollten als Teil der Vision im Leitbild verankert werden, da beide einen langfristigen und nachhaltigen Prozess darstellen. Zur Weiterentwicklung einer Bibliothek ist Lernen sehr wichtig. Mit der Benennung im Leitbild ist der Prozess des Lernens den Mitarbeitern stets gegenwärtig und sollte sich als Teil des Alltags konsolidieren.

Um ein Leitbild partizipativ zu erstellen oder anzupassen, bietet sich das Instrument der **Lernlandkarte** an. Nach Vahs und Weiland verbindet die Lernlandkarte die Vermittlung von Informationen damit, die Mitarbeiter einzubeziehen und zum Mitdenken anzuregen. Die Autoren empfehlen folgendes Vorgehen für die Anwendung der Lernlandkarte. Die Zusammenhänge und Gründe für die Veränderung werden den Mitarbeitern zunächst visuell präsentiert (= Lernlandkarte). Im Anschluss werden die Mitarbeiter vom Moderator eingebunden, indem sie nach Verbesserungsvorschlägen gefragt werden. Es folgt eine Kleingruppenarbeit der Mitarbeiter an der Lernlandkarte verbunden mit einer klaren Aufgabenstellung. Dabei werden die Mitarbeiter in Gruppen von acht bis zehn Teilnehmern eingeteilt. Jeder Gruppe steht ein Moderator zur Verfügung. Durch den Dialog in der Gruppe und die gemeinsame Weiterentwicklung der Lernlandkarte sind die Mitarbeiter aktiviert und eingebunden.<sup>168</sup> Im Anschluss sollten die Ergebnisse der

---

<sup>166</sup> Zur Definition des Leitbildes siehe Kap. 5.2.4.2

<sup>167</sup> Vgl. Vahs und Weiland (2010, S. 116)

<sup>168</sup> Vgl. ebenda (S. 321–322)

verschiedenen Kleingruppen von einer Arbeitsgruppe zusammengetragen, evaluiert und als Grundlage für ein Leitbild genommen werden. Die Anwendung der Lernlandkarte erfordert eine ausführliche Vorbereitung durch den Moderator.

Den zweiten großen Themenkreis im zweiten Bereich des Maturity Models (Vision und Kultur) bildet eine offene Organisationskultur. Zunächst ist eine **Analyse der bestehenden Kultur** notwendig. Schreyögg und Koch verstehen unter Kultur gemeinsame Orientierungen, Werte und Verhaltensweisen von Organisationsmitgliedern, also kollektive Handlungsmuster. Eine Kultur wird selten reflektiert. Stattdessen wird sie gelebt. Tägliche Handlungen basieren auf den Orientierungsmustern, die als selbstverständlich gelten.<sup>169</sup>

Um die bestehenden Unternehmenskulturen über das Selbstbewertungstool hinaus sichtbar werden zu lassen, können **Mitarbeiter befragt** werden. Die Fragebögen müssen anonymisiert werden und dürfen nur wenige persönliche Daten abfragen, um den Datenschutz der Mitarbeiter zu gewährleisten. Außerdem muss der Personalrat über die Befragung informiert werden. Zu bedenken gilt, dass sich in großen Bibliotheken die Kulturen verschiedener Abteilungen und Bereiche unterscheiden können. Diese Unterschiede sind mit einer einheitlichen Mitarbeiterbefragung nur schwer herauszufinden.

Über die Mitarbeiterbefragung hinaus kann die interne Kultur über weitere Maßnahmen analysiert werden. Steinmann et al. schlagen vor, dass ein Expertenteam an Sitzungen, Feiern etc. teilnimmt. In Gedächtnisprotokollen halten die Experten dortige Beobachtungen fest. Ferner eignen sich offene Einzel- und Gruppeninterviews, in denen die Kultur gezielt hinterfragt wird.<sup>170</sup>

Nach Abschluss der Analysen muss von einem Expertenteam (evtl. ist ein externer Berater hinzuzuziehen) ausgewertet werden, wie offen die Mitarbeiter bereits bezüglich des Teilens von Wissen sind. Herrscht eine eher verschlossene Kultur vor, sollte ein **Kulturwandel** angestrebt werden. Honna und Bauschke empfehlen dafür folgendes Vorgehen. Zunächst muss ein Problembewusstsein bei den Mitarbeitern geschaffen werden (siehe Kap. 7.1). Mitarbeiter und Vorgesetzte sollten daraufhin - bestenfalls im Dialog - neue Werte und Verhaltensweisen entwickeln. Die Vorgehensweise und die Zwischenergebnisse sollten den Mitarbei-

---

<sup>169</sup> Vgl. Schreyögg und Koch (2010, S. 340)

<sup>170</sup> Vgl. Steinmann, Schreyögg und Koch (2013, S. 661)

tern stets transparent gemacht werden. Es folgt die praktische Gestaltung des Kulturwandels, in den alle Mitarbeiter einbezogen werden sollten, anstatt den Wandel von der Führungsebene verordnet zu bekommen. Vorgesetzte sollten die neue Kultur leben und den Mitarbeitern für die praktische Umsetzung des Kulturwandels als Beispiel dienen. Der letzte Schritt ist die Etablierung dieser neuen Kultur, die - abhängig von der Bibliothek - unterschiedlich viel Zeit in Anspruch nimmt.<sup>171</sup>

Zu einer offenen Organisationskultur trägt auch ein regelmäßiger **interner Austausch** bei. Dieser sollte gezielt gefördert werden. Einen informalen Wissensaustausch ermöglichen die „Communities of Practice.“ Dabei handelt es sich *„um eine Art Praxisgemeinschaften, die sich spontan um eine bestimmte Problemlösung oder eine Fragestellung herum bilden.“*<sup>172</sup> Diese Interessengemeinschaften sind nicht in die formale Struktur eines Unternehmens eingegliedert, sondern finden informell statt. Sie entstehen aus intrinsischer Motivation auf freiwilliger Basis. Communities of Practice werden häufig IT-basiert und virtuell durchgeführt.<sup>173</sup>

Ein weiteres Instrument zur Förderung einer offenen Organisationskultur ist der **Erfahrungsaustausch**. Vahs und Weiland definieren den Erfahrungsaustausch als einen gezielten Austausch von Wissen zu einem bestimmten Thema zwischen den Teilnehmern einer festgelegten Gruppe. Schwerpunkte bilden die kollektive Entwicklung von Problemlösungen sowie die Generierung neuen Wissens. Die Leitung des Austauschs obliegt einem Moderator.<sup>174</sup> In Bibliotheken könnte ein solcher Austausch beispielsweise zwischen den Sachgebietsleitern einer oder verschiedener Abteilungen erfolgen. Thema könnte beispielsweise die Vereinheitlichung der Einarbeitung neuer Mitarbeiter sein.

Ein weiterer wichtiger Themenkreis des zweiten Bereichs (Vision und Kultur) ist die **Förderung von neuen Ideen** der Mitarbeiter. Nach Guldin und Gelléri sollten die Vorgesetzten ihren Mitarbeitern vermitteln, dass die betriebliche Situation veränderungsbedürftig und veränderungsfähig ist. Außerdem sollen sie kommunizieren, dass Innovationen erwünscht sind. Des Weiteren müssen die Füh-

---

<sup>171</sup> Vgl. Homma und Bauschke (2010, S. 44–46)

<sup>172</sup> Schreyögg und Koch (2010, S. 403)

<sup>173</sup> Vgl. ebenda

<sup>174</sup> Vgl. Vahs und Weiland (2010, S. 263–265)

rungskräfte das Umsetzen und Durchsetzen neuer Ideen von Mitarbeitern ermöglichen. Die äußeren Rahmenbedingungen (z. B. Informationstechnologie, Organisationsstruktur) müssen so geändert werden, dass sie dies ebenfalls fördern.<sup>175</sup>

### 7.3 Maßnahmen für Bereich III: Management und Struktur

In Bereich III sind überwiegend Restrukturierungsprozesse notwendig.

Um sich der Struktur einer Bibliothek bewusst zu werden, kann ein **Organigramm** erstellt werden. „Mithilfe von Organigrammen werden die Verteilung der Aufgaben auf einzelne Stellen und Gremien sowie deren Über- und Unterordnung (hierarchische Verteilung) einfach und übersichtlich abgebildet. Aufgrund der Übersichtlichkeit lassen sich aufbauorganisatorische Veränderungen mit diesem Instrument besonders schnell und klar darstellen.“<sup>176</sup>

Anhand eines Organigramms lässt sich evaluieren, ob die Struktur der Bibliothek der lernenden Organisation förderlich ist. Beispielsweise kann festgestellt werden, welche Abteilungen trotz großer struktureller Entfernung inhaltlich stark zusammenarbeiten. Wird eine häufige Kollaboration festgestellt, sollte geprüft werden, wie die räumliche und zeitliche Zusammenarbeit optimiert werden kann. Darüber hinaus sollte die Aufbauorganisation<sup>177</sup> generell auf den Prüfstand gestellt werden. Eventuell könnte mit der Zusammenlegung von Teams die Hierarchie vereinfacht werden. Flache Hierarchien wiederum tragen zu einem offenen Organisationsklima bei.

Ein weiterer großer Themenblock innerhalb des Bereichs Management und Struktur stellt das Verhalten der Vorgesetzten dar. Dieses wirkt sich sehr stark auf eine offene Organisationskultur und das Verhalten der Mitarbeiter aus. Deshalb sollten **Fortbildungen für die Führungskräfte** zu den Grundsätzen der lernenden Organisation angeboten werden. Außerdem sollten konkrete Hinweise gegeben werden, wie sie mit ihrem Führungsverhalten die lernende Organisation unterstützen und Mitarbeiter fördern können. Dazu zählt beispielsweise die Of-

---

<sup>175</sup> Vgl. Guldin und Gelléri (2014, S. 625–626)

<sup>176</sup> Vahs und Weiland (2010, S. 191)

<sup>177</sup> Aufbauorganisation ist die Untergliederung eines Unternehmens in Teileinheiten mit Zuweisung von Aufgaben und Kompetenzen und Koordination der Einheiten untereinander. (Vgl. Vahs (2012, S. 33))

fenheit für neue Ideen von Mitarbeitern sowie ihnen die Möglichkeiten zu geben, diese zu erproben.

Eine weitere wichtige Aufgabe der Führungskräfte ist die **Motivation** ihrer Mitarbeiter zum Lernen. Weibler schlägt vor, dass der Vorgesetzte den Mitarbeitern Aufgaben zuteilt, die problembehaftet sind. Dadurch sind die Mitarbeiter gezwungen, ihre vorhandenen Qualifikationen anzuwenden bzw. weiterzuentwickeln.<sup>178</sup>

Nach Weibler sollten Führungskräfte darüber hinaus ihre Mitarbeiter zu einer eigenständigen Arbeitsweise motivieren, indem sie Aufgaben verteilen, die einen Dispositions- und Entscheidungsspielraum zulassen. Dies stärkt das Selbstwertgefühl der Mitarbeiter und fördert die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Überdies bekommt der Mitarbeiter die Erfahrung vermittelt, einen gewissen Einfluss zu haben.<sup>179</sup>

Bei einigen Führungskräften erfordert dies ein Umdenken. Auch bei ihnen muss zunächst ein Problembewusstsein geschaffen werden (siehe Kap. 7.1).

Ein weiterer Themenkreis des dritten Bereichs bildet das **Systemdenken**, welches den Führungskräften und Mitarbeitern zu vermitteln ist. Senge und Klostermann schlagen dazu vor, den Mitarbeitern in einer Personalversammlung die Zusammenhänge zwischen den Abteilungen und Arbeitsvorgängen darzustellen. Dies kann beispielsweise geschehen, indem ein Moderator die Herstellung eines Produktes von der Idee bis zur Auslieferung an den Kunden erläutert. Dabei sollte ein besonderer Schwerpunkt auf der Darstellung der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit liegen. Außerdem sollte stets erläutert werden, warum eine Kollaboration notwendig ist.<sup>180</sup>

Ein vierter Themenkreis des Bereichs Management und Struktur ist, **Lernerfolge** der Bibliothek zu analysieren und zu messen. Dazu sollte eine Arbeitsgruppe gebildet werden. Aufgabe dieser Gruppe ist die Messung des Lerntransfers. Nach Ruschel ist Lerntransfer nicht nur der Zuwachs von Wissen, sondern die Umsetzung neuen Wissens in die Praxis sowie die Übertragung einer spezifischen Problemlösung auf eine andere gleichartige Situation.<sup>181</sup>

---

<sup>178</sup> Vgl. Weibler (2012, S. 245)

<sup>179</sup> Vgl. ebenda

<sup>180</sup> Vgl. Senge und Klostermann (1997, S. 99–129)

<sup>181</sup> Vgl. Ruschel (1995, S. 303) sowie Jahn und Hofstetter (2008, S. 4)

Jahn und Hofstetter vertreten die Position, dass die Messung des Transfers an drei verschiedenen Zeitpunkten erfolgen sollte, die im Folgenden kurz erläutert werden. Zunächst sollten vor einem individuellen oder kollektiven Lernprozess die vorhandenen Kompetenzen gemessen werden. Darauf folgt die Messung des Binnenerfolges, der meist sehr eindeutig auf ein vorheriges Training zurückgeführt werden kann. Als dritter Messzeitpunkt gilt der Transfererfolg, bei dem die Lernenden bereits wieder in ihrem täglichen Umfeld aktiv sind. Um den Transfererfolg wirklich feststellen zu können, sollten allerdings zwischen dem zweiten und dritten Messzeitpunkt die Bedingungen des Umfelds des Lernenden kontrolliert werden. Andernfalls könnte eine Verhaltensänderung auf andere Ursachen als die vorherige Lernmaßnahme zurückgeführt werden.<sup>182</sup>

Als Evaluierungsmethode bietet sich beispielsweise die Befragung von Mitarbeitern mittels Interview oder schriftlichem Fragebogen an.

---

<sup>182</sup> Vgl. Jahn und Hofstetter (2008, S. 18–19)

## 8 Ausblick

Mit dem im vorigen Kapitel dargelegten Maßnahmenkatalog ist das Selbstbewertungstool vollständig und abgeschlossen. Damit kann es bei Bedarf von Bibliotheken als Diagnoseinstrument eingesetzt werden. Die Hinweise für den Einsatz und den Umgang mit dem Selbstbewertungstool sind Gegenstand des achten Kapitels. Darüber hinaus wird ein abschließendes Fazit zu dieser Masterarbeit gezogen.

### 8.1 Hinweise zur Handhabung des Selbstbewertungstools

Wenn die Entscheidung getroffen wird, die eigene Bibliothek zur lernenden Organisation umzustrukturieren und dafür das in dieser Masterthesis entwickelte Selbstbewertungstool anzuwenden, wird folgendes Vorgehen empfohlen:

1. Gründung einer Arbeitsgruppe
2. Schulungen der Führungskräfte
3. Kick-Off-Veranstaltung mit allen beteiligten Mitarbeitern
4. Einsatz des Selbstbewertungstools
5. Besprechung und Vergleich der ausgefüllten Tools
6. Analyse von Ursachen für unterschiedliche Einschätzungen
7. Auswahl und Anwendung von Maßnahmen

Zunächst sollte eine Arbeitsgruppe gegründet werden, die sich mit dem Thema der lernenden Organisation sowie diversen damit verbundenen Theorien beschäftigt. Die Mitglieder dieser Arbeitsgruppe haben die Funktion von Multiplikatoren.

Zuerst sollten die Multiplikatoren die Führungskräfte schulen. Danach sollte eine Kick-Off-Veranstaltung erfolgen. Sofern das Umstrukturierungsprojekt für die gesamte Bibliothek vorgesehen ist, sollten alle Mitarbeiter dazu eingeladen werden. Falls die Umorganisation nur in einer Abteilung erfolgt, genügt es, die dazugehörigen Teammitglieder zu berücksichtigen. In der Kick-Off-Veranstaltung ist zunächst eine Einführung in das Thema lernende Organisation nötig. Darauf auf-

bauend sollten Sinn und Zweck der Umstrukturierung der Bibliothek zu einer lernenden Organisation erläutert werden.

Zusätzlich ist es notwendig, das weitere Vorgehen zu beschreiben. Vorgeschlagen wird, das Selbstbewertungstool allen beteiligten Kollegen zur Verfügung zu stellen - verbunden mit der Bitte, dies binnen zwei Wochen auszufüllen. Jeder Mitarbeiter ist aufgefordert, das Tool allein auszufüllen und es danach abzuspeichern. Als Ablageort bieten sich ein gemeinsames PC-Laufwerk oder ein Wiki an. Es muss gewährleistet werden, dass ein Rückschluss auf die Person, die das Tool ausgefüllt hat, nicht möglich ist. Die Mitarbeiter müssen dazu aufgefordert werden, das Tool unter einem anonymen Dateinamen abzuspeichern.

Ein Multiplikator der Arbeitsgruppe sollte das Selbstbewertungstool und die Vorgehensweise in der Kick-Off-Veranstaltung vorstellen. Bereits vorher sollte in der Arbeitsgruppe die Frage geklärt werden, welche Ebene bei der Beantwortung der Items betrachtet werden soll. Einige Items sind bewusst offen formuliert. Es wird nicht vorgegeben, ob direkte oder ferne Vorgesetzte bzw. unmittelbare oder weitläufige Kollegen gemeint sind. Um eine gemeinsame Datengrundlage zu haben, sollte diese Frage allerdings bibliotheksintern geklärt und den Mitarbeitern vorgegeben werden.

Möchte die Arbeitsgruppe diese Frage bewusst offen lassen, sollte folgender Hinweis gegeben werden. Wenn sich die Mitarbeiter für eine Ebene entscheiden, sollte dieselbe Ebene im gesamten Selbstbewertungstool betrachtet werden. Wenn also ein Befragter die Items, die sich auf Vorgesetzte beziehen, auf seinen direkten Chef bezieht, sollte er dies für alle diesbezüglichen Items tun.

Kann sich ein Befragter nicht für eine einzelne Ebene entscheiden, so sollte die Empfehlung gegeben werden, die höchste Ebene zu wählen, auf der sich der Befragte zutraut, einen Gesamteindruck einschätzen zu können.

Nachdem die Selbstbewertungstools von allen Mitarbeitern ausgefüllt wurden, wird eine Nachbesprechung empfohlen. Diese sollte innerhalb bestehender Teams erfolgen. Inhalt dieses Meetings ist ein Vergleich der Ergebnisse. Die Mitarbeiter sollen die Antworten einzelner Items besprechen, um Unterschiede in der Einschätzung feststellen zu können. Dieses Vorgehen bildet die Grundlage für eine Analyse von Ursachen. Werden gleiche Sachverhalte unterschiedlich



eingeschätzt, sollen die Mitarbeiter im Gespräch ergründen, woher die Differenzen stammen. Dies kann bereits dazu dienen, Maßnahmen zu finden, mit denen die Abweichungen behoben werden können. Als Anregung dienen die in Kapitel 7 charakterisierten Maßnahmen und Instrumente.

Es kann hilfreich sein, wenn das Team das Selbstbewertungstool nochmals gemeinsam ausfüllt. Die Mitarbeiter sind dann gezwungen, sich auf einen Skalenpunkt in der Einschätzung zu einigen, wodurch automatisch ein Gedankenaustausch entsteht.

Findet das Projekt innerhalb eines Teams statt, ist die Nachbesprechung der Ausgangspunkt für die Umsetzung von Maßnahmen. Der Teamleiter muss letztendlich entscheiden, welche Instrumente eingesetzt werden sollen, um das Reifelevel des Teams zu erhöhen.

Ist das Umstrukturierungsprojekt in der gesamten Bibliothek geplant, sollte eine weitere Besprechung der Teamleiter folgen, die analog zur Nachbesprechung innerhalb des Teams angelegt ist. Die von den Teammitgliedern gemeinsam ausgefüllten Tools sollten von den Teamleitern verglichen werden. Dies bietet die Möglichkeit, globale Maßnahmen für die Bibliothek festzulegen.

Nachdem die Maßnahmen, die angewendet werden sollen, festgelegt sind, sollte sich die anfangs gebildete Arbeitsgruppe mit den Umsetzungsmöglichkeiten der ausgewählten Maßnahmen beschäftigen und diese initiieren.

Während des gesamten Projektes sollten die Mitglieder der Arbeitsgruppe allen Mitarbeitern als Ansprechpartner zur Verfügung stehen. Es sollte eine Telefonnummer angegeben werden, unter der die Mitarbeiter ihre Unklarheiten und Fragen zum Thema lernende Organisation bzw. zum Selbstbewertungstool stellen können.

In Anhang F befindet sich ein Handout für die Mitarbeiter, die das Selbstbewertungstool ausfüllen. In diesem sind die wichtigsten Hinweise zusammengefasst.

Das Selbstbewertungstool wurde explizit für Bibliotheken entwickelt. Es kann an allen Bibliothekstypen<sup>183</sup> Anwendung finden, wie der Pretest gezeigt hat.

---

<sup>183</sup> Öffentliche Bibliotheken und wissenschaftliche Bibliotheken verschiedener Größen sowie Spezialbibliotheken

### 8.2 Fazit

Wie der Literaturbericht zeigt, war das Thema der lernenden Organisation Mitte der 1990er Jahre international bereits von Bedeutung. Es erfolgten Versuche, Bibliotheken bzw. einzelne Abteilungen nach bestimmten Theorien (z. B. Senge's fünfte Disziplin) umzugestalten. Die Erfahrungen zeigen, dass dies langwierige Prozesse sind und nur gelingt, wenn alle Mitarbeiter vollends mitwirken. Im deutschsprachigen Raum hatte das Thema bis dato allerdings noch keine Relevanz. Mit dieser Masterthesis wird dem deutschen Bibliothekswesen ein Anstoß für die Beschäftigung mit dem Thema der lernenden Organisation gegeben.

Entscheidet sich eine Bibliotheksleitung dafür, die eigene Bibliothek zu einer lernenden Organisation umzugestalten, dient das in dieser Masterthesis entwickelte Selbstbewertungstool zur Evaluierung des Ist-Standes. Ohne kostenintensive externe Beratung kann eingeschätzt werden, wie weit eine Bibliothek bereits in der Entwicklung zu einer lernenden Organisation fortgeschritten ist und in welchen Bereichen konkreter Verbesserungsbedarf besteht. Aufgrund der Programmierung des SB-Tools in MS Excel ist es für die Mitarbeiter ohne technische Hemmschwelle einfach auszufüllen. Über das Tool hinaus bekommen die Mitarbeiter Vorschläge für Maßnahmen und Instrumente, die zur Erhöhung des Reifelevels eingesetzt werden können. Der Maßnahmenkatalog dient den verantwortlichen Mitarbeitern und Führungskräften als Ausgangspunkt für die Beschäftigung mit den auf die konkrete Bibliothek bezogenen Maßnahmen.

Im Vergleich zum NSLA Maturity Model ist das Selbstbewertungstool wesentlich konkreter. Die Items sind so formuliert, dass sich Mitarbeiter darunter genaue Tätigkeiten vorstellen können. Dadurch ist es möglich, eine Einschätzung der Mitarbeiter bezüglich des Entwicklungsstandes der Bibliothek zu erhalten. Das Maturity Model dagegen ist zu abstrakt, um eine realistische und griffige Einschätzung des Ist-Standes zu erhalten.

Der Pretest des Selbstbewertungstools hat sich als sehr gewinnbringend erwiesen. Einerseits bildete er die Basis für die inhaltliche und technische Weiterentwicklung des Tools. Andererseits lieferte der Pretest den Beweis für die Praxistauglichkeit sowie für die universelle Einsetzbarkeit in unterschiedlichen Typen und Größen von Bibliotheken. Je nach Größe der Bibliothek unterscheidet sich lediglich die Vorgehensweise in der Feststellung des Reifelevels. Während bei

sehr kleinen Bibliotheken die Besprechung der Ergebnisse des Tools und die Maßnahmenauswahl mit allen Mitarbeitern stattfinden können, wird bei großen Bibliotheken dazu geraten, die Ergebnisse teamweise zu besprechen. Die eingangs gestellten zentralen Fragestellungen konnten damit alle beantwortet werden.

Das Selbstbewertungstool kann zukünftig die Grundlage für die Weiterentwicklung des Maturity Models von Seiten der NSLA darstellen. Mit einer Übersetzung des Tools ins Englische können international weitere Tests gestartet werden. Die Praxiserfahrungen und Testergebnisse sollen die konzeptionelle Weiterentwicklung des Maturity Models in der LLG initiieren. Zielstellung ist, die Bekanntheit und Akzeptanz des Themas lernende Organisation im Bibliothekswesen zu erhöhen und Bibliotheken zu einer Umstrukturierung zu ermutigen.

## Literatur- und Quellenverzeichnis

Donald A. Schön [online], 1997. *The Tech*, **117**(43), 13. Verfügbar unter: <http://tech.mit.edu/V117/PDF/V117-N43.pdf>

ANDERSON, J., 2013. *Remembering Professor Chris Argyris* [online]. 22 November 2013 [Zugriff am: 21. April 2015]. Verfügbar unter: <http://www.gse.harvard.edu/news/13/11/remembering-professor-chris-argyris>

ARGYRIS, C. und D.A. SCHÖN, 1999. *Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis*. Stuttgart: Klett-Cotta. ISBN 3608918906.

AUSTRALIAN CAPITAL TERRITORY, 2013. *About Libraries ACT* [online]. 7 August 2013 [Zugriff am: 21. April 2015]. Verfügbar unter: [http://www.library.act.gov.au/functions/about\\_us](http://www.library.act.gov.au/functions/about_us)

AVOLIO, B.J., B.M. BASS und D.I. JUNG, 1999. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership [online]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **72**(4), 441-462. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* [Zugriff am: 21. April 2015]. Verfügbar unter: doi:10.1348/096317999166789

BAUGHMAN, M.S. und N.K. KASKE, 2002. Impact of Organizational Learning. *portal: Libraries and the Academy*, **2**(4), 665-669.

BERUFSVERBAND INFORMATION BIBLIOTHEK E. V., 7. Apr. 2015. *OPuS-Publikationsserver* [online]. 7 April 2015 [Zugriff am: 21. April 2015]. Verfügbar unter: <http://www.bib-info.de/verband/publikationen/opus.html>

BODENMANN, G., M. PERREZ und M. SCHÄR, 2011. *Klassische Lerntheorien. Grundlagen und Anwendungen in Erziehung und Psychotherapie*. 2. Aufl. Bern: Verlag Hans Huber. ISBN 9783456849676.

BORTZ, J. und N. DÖRING, 2009. *Forschungsmethoden und Evaluation. Für Human- und Sozialwissenschaftler ; mit 87 Tabellen*. 4., überarb. Aufl., [Nachdr.]. Heidelberg: Springer-Medizin-Verl. Springer-Lehrbuch Bachelor, Master. ISBN 9783540333050.

BORTZ, J. und C. SCHUSTER, 2010. *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler*. 7., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag. Springer-Lehrbuch. ISBN 978-3-642-12769-4.

BOWER, G.H. und E.R. HILGARD, 1983. *Theorien des Lernens. I*. 5., veränd. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta. ISBN 3608930264.

BOWER, G.H. und E.R. HILGARD, 1984. *Theorien des Lernens. II*. 3., veränd. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta. ISBN 3-608-93027-2.

CASTIGLIONE, J., 2006. Organizational learning and transformational leadership in the library environment [online]. *Library Management*, **27**(4/5), 289-299. ISSN 0143-5124. Verfügbar unter: doi:10.1108/01435120610668223

CENTRE FOR ACTION LEARNING FACILITATION, 2015. *Mike Pedler* [online] [Zugriff am: 21. April 2015]. Verfügbar unter: <http://www.c-alf.org/about-us/16-mike-pedler>

CHINOWSKY, P., K. MOLENAAR und A. REALPH, 2007. Learning organizations in construction. *Journal of Management in Engineering*, **23**(1), 27-34.

DE VILLIERS, W. A., 2008. The Learning Organisation: Validating A Measuring Instrument [online]. *The Journal of Applied Business Research*, **24**(4), 11-22. Verfügbar unter: <http://www.cluteinstitute.com/ojs/index.php/JABR/article/view/1327/1310>

EPPS, S., 23. Dez. 2014. UM Libraries as learning organization. E-Mail.

FALK, S., 2007. *Personalentwicklung, Wissensmanagement und Lernende Organisation in der Praxis*. 2. Aufl. München und Mering: Rainer Hampp Verlag. ISBN 978-3-86618-119-9.

FORSCHUNGSINSTITUT BETRIEBLICHE BILDUNG. *Der Wissenswürfel* [online] [Zugriff am: 21. April 2015]. Verfügbar unter: <http://qib.fbb.de/wissensmanagement/thema/wissen/wissenswuerfel.rsys>

FRISCH, M., 1981. *Triptychon. Drei szenische Bilder*. 9. Tsd. Frankfurt am Main: Suhrkamp. 722. ISBN 3518028871.

GARVIN, D.A., 1993. Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, **71**(4), 78-91.

GARVIN, D.A., A.C. EDMONDSON und F. GINO, 2008. Is Yours a Learning Organization? *Harvard Business Review*, **86**(3), 109-116.

GASTINGER, A., 2008. *Die lernende Organisation - Entwicklung der Organisationskultur an der Universitätsbibliothek in Trondheim* [online]. 16 Juni 2008 [Zugriff am: 21. April 2015]. Verfügbar unter: <https://opus4.kobv.de/opus4-bib-info/frontdoor/index/index/docId/553>

GASTINGER, A., 7. Jan. 2015. Universitätsbibliothek Trondheim als Lernende Organisation. E-Mail.

GIESECKE, J., 5. Jan. 2015. Libraries as learning organization. E-Mail.

GIESECKE, J. und B. MCNEIL, 2004. Transitioning to the Learning Organization [online]. *Library Trends*, **53**(1), 54-67. Verfügbar unter: <http://hdl.handle.net/2142/1718>

GULDIN, A. und P. GELLÉRI, 2014. Förderung von Innovationen. In: H. SCHULER, Hg. *Lehrbuch der Personalpsychologie*. 3. Aufl. Göttingen: Hogrefe Verlag, S. 607-646. ISBN 9783801723637.

HALLAM, G., 2015. *About* [online] [Zugriff am: 21. April 2015]. Verfügbar unter: <http://www.gillianhallam.com.au/about/>

HALLAM, G., A. HISKENS und R. ONG, Juli 2013. *Conceptualising the learning organisation* [online]. *Creating a maturity framework to develop a shared understanding of the library's role in literacy and learning*. Juli 2013 [Zugriff am: 21. April 2015]. Verfügbar unter: <http://library.ifla.org/181/13/100-hallam-en.pdf>

HALLAM, G., A. HISKENS und R. ONG, 2014. Conceptualising the learning organisation [online]. creating a maturity framework to develop a shared understanding of the library's role in literacy and learning. *The Australian Library Journal*, **63**(2), 78-93. *The Australian Library Journal*. Verfügbar unter: [doi:10.1080/00049670.2014.898235](https://doi.org/10.1080/00049670.2014.898235)

HALLAM, G., A. HISKENS und R. ONG, 2015. Conceptualising the Learning Organisation [online]. Creating a Maturity Framework to Develop a Shared Understanding of the Library's Role in Literacy and Learning. *BIBLIOTHEK - Forschung und Praxis*, **39**(1), 61-72. *BIBLIOTHEK - Forschung und Praxis*. Verfügbar unter: [doi:10.1515/bfp-2015-0007](https://doi.org/10.1515/bfp-2015-0007)

HARVARD BUSINESS SCHOOL. *David A. Garvin* [online]. *C. Roland Christensen Professor of Business Administration* [Zugriff am: 21. April 2015]. Verfügbar unter: <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6459&facInfo=pub>

HAYES, J., M. SULLIVAN und I. BAASKE, 1999. Choosing the Road Less Traveled. The North Suburban Library System Creates a Learning Organization. *Public libraries*, **38**(2), 110-114.

HOMMA, N. und R. BAUSCHKE, 2010. *Unternehmenskultur und Führung. Den Wandel gestalten - Methoden, Prozesse, Tools*. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden. ISBN 978-3-8349-1546-7.

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN, 2012. *Digitale Revolution* [online]. 13 Juni 2012 [Zugriff am: 21. April 2015]. Verfügbar unter: [https://wikis.hu-berlin.de/mediaiaaw/index.php?title=Digitale\\_Revolution](https://wikis.hu-berlin.de/mediaiaaw/index.php?title=Digitale_Revolution)

JAHN, R.W. und K. HOFSTETTER, 2008. *Lerntransferrmessung im Rahmen betrieblicher Weiterbildung*. Jena. Jenaer Arbeiten zur Wirtschaftspädagogik, Reihe A: Kleine Schriften. 37.

JONES, G.R. und R.B. BOUNCKEN, 2008. *Organisation. Theorie, Design und Wandel*. 5., aktualisierte Aufl. [der amerikan. Aufl.]. München: Pearson Studium. wi - wirtschaft. ISBN 9783827373014.

KLOBAS, J.E., 2006. *Wikis. Tools for information work and collaboration*. Oxford: Chandos. Chandos information professional series. ISBN 9781780631837.

KÖNIG, R., C. BERGER und J. FELDNER, 2001. *Die Kommunalverwaltung als lernende Organisation*. Stuttgart [u.a.]: Kohlhammer. ISBN 3-17-016286-1.

KRÜGER, W., 2009. *Excellence in Change*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. ISBN 978-3-8349-1253-4.

LANCASTER UNIVERSITY MANAGEMENT SCHOOL, 2015. *Professor John Burgoyne* [online] [Zugriff am: 21. April 2015]. Verfügbar unter: <http://www.lancaster.ac.uk/lums/people/all/john-burgoyne/>

LANDSBERG, G.v. und R. WEIß, Hg., 1995. *Bildungs-Controlling*. 2., überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. ISBN 3791008625.

LINC TASMANIA, 2015. *What is LINC Tasmania?* [online]. 19 Januar 2015 [Zugriff am: 21. April 2015]. Verfügbar unter: <http://www.linc.tas.gov.au/global/aboutlinc>

MENTZEL, W., S. GROTZFELD und C. HAUB, 2013. *Mitarbeitergespräche erfolgreich führen. Einzelgespräche, Meetings, Zielvereinbarungen und Mitarbeiterbeurteilungen*. 10. Auflage. München: Haufe Verlag. ISBN 9783648031599.

MICHAEL, T.S.C. und S.E. HIGGINS, 2002. NTU (Nanyang Technological University) Library as a Learning Organisation. *Libri*, **52**(3), 169-182.

MOILANEN, R., 2001. Diagnostic tools for learning organizations [online]. *The Learning Organization*, **8**(1), 6-20. ISSN 0969-6474. Verfügbar unter: doi:10.1108/09696470110366507

MOILANEN, R., 2005. Diagnosing and measuring learning organizations. *The Learning Organization*, **12**(1), 71-89.

NATIONAL AND STATE LIBRARIES AUSTRALASIA, 2007. *The Big Bang* [online]. *Creating the new library universe* [Zugriff am: 21. April 2015]. Verfügbar unter: [http://www.nsla.org.au/sites/www.nsla.org.au/files/publications/NSLA.Discussion-Paper-The.Big\\_.Bang\\_200707.pdf](http://www.nsla.org.au/sites/www.nsla.org.au/files/publications/NSLA.Discussion-Paper-The.Big_.Bang_200707.pdf)

NATIONAL AND STATE LIBRARIES AUSTRALASIA, 2008. *Re-imagining library services* [online]. *Strategic Plan* [Zugriff am: 21. April 2015]. Verfügbar unter: [http://www.nsla.org.au/sites/www.nsla.org.au/files/publications/NSLA.Discussion-Paper-Reimagining.Library.Services.Strategic.Plan\\_200807.pdf](http://www.nsla.org.au/sites/www.nsla.org.au/files/publications/NSLA.Discussion-Paper-Reimagining.Library.Services.Strategic.Plan_200807.pdf)

NATIONAL AND STATE LIBRARIES AUSTRALASIA, 2013. *Original NSLA Libraries as Learning Organisations Maturity Matrix* [online] [Zugriff am: 21. April 2015]. Verfügbar unter: <https://ntlwiki.nt.gov.au/display/LLaF/Supporting+Documents>

NATIONAL AND STATE LIBRARIES AUSTRALASIA, 2013. *Position statement on literacy and learning* [online] [Zugriff am: 21. April 2015]. Verfügbar unter: <http://www.nsla.org.au/publication/position-statement-literacy-and-learning>

NATIONAL STATE LIBRARIES AUSTRALASIA. *About NSLA* [online] [Zugriff am: 21. April 2015]. Verfügbar unter: <http://www.nsla.org.au/about-nsla>



NERDINGER, F.W., 2014. Motivierung. In: H. SCHULER, Hg. *Lehrbuch der Personalpsychologie*. 3. Aufl. Göttingen: Hogrefe Verlag, S. 725-764. ISBN 9783801723637.

NONAKA, I., 1991. The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, **69**(6), 96-104.

NORTHERN TERRITORY GOVERNMENT, 2015. *About Us at Northern Territory Library* [online] [Zugriff am: 21. April 2015]. Verfügbar unter: [http://artsandmuseums.nt.gov.au/northern-territory-library/about\\_us](http://artsandmuseums.nt.gov.au/northern-territory-library/about_us)

NORWEGIAN UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY, NTNU. *Almuth Gasting* [online]. *Senior Research Librarian* [Zugriff am: 21. April 2015]. Verfügbar unter: <http://www.ntnu.edu/employees/almuth.gasting>

O'CONNOR, S., 2010. *What Happened to the North Suburban Library System?* [online]. 7 Juli 2010 [Zugriff am: 21. April 2015]. Verfügbar unter: <http://www.examiner.com/article/what-happened-to-the-north-suburban-library-system>

PEARN, M., C. RODERICK und C. MULROONEY, 1995. *Learning organizations in practice*. London: McGraw-Hill. McGraw-Hill developing organizations series. ISBN 007707744X.

PEDLER, M., J. BURGOYNE und T. BOYDELL, 1994. *Das lernende Unternehmen. Potentiale freilegen, Wettbewerbsvorteile sichern*. Frankfurt am Main: Campus Verlag. ISBN 3593351382.

PHIPPS, S.E., 1993. Transforming Libraries into Learning Organizations. The Challenge for Leadership. In: VON DRAN, GISELA M., Hg. *Catalysts for change. Managing libraries in the 1990s*. New York: Haworth Press, S. 19-37. ISBN 1-56024-516-6.

PORST, R., 2011. *Fragebogen. Ein Arbeitsbuch*. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden. Studienskripten zur Soziologie. ISBN 978-3-531-17902-5.

PROBST, G., S. RAUB und K. ROMHARDT, 2012. *Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. 7. Aufl. 2012, Korr. Nachdruck 2013. Wiesbaden: Gabler Verlag. ISBN 978-3-8349-4563-1.

RAAB-STEINER, E. und M. BENESCH, 2010. *Der Fragebogen. Von der Forschungsidee zur SPSS/PASW-Auswertung*. 2. aktualisierte Aufl. Wien: Facultas-Verl. UTB Schlüsselkompetenzen. 8406. ISBN 9783825284060.

RUSCHEL, A., 1995. Die Transferproblematik bei der Erfolgskontrolle betrieblicher Weiterbildung. In: G.v. LANDSBERG und R. WEIß, Hg. *Bildungs-Controlling*. 2., überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 297-322. ISBN 3791008625.

SCHERM, E. und G. PIETSCH, 2007. *Organisation. Theorie, Gestaltung, Wandel*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH. ISBN 9783486583335.

SCHREYÖGG, G. und J. KOCH, 2010. *Grundlagen des Managements. Basiswissen für Studium und Praxis*. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden. ISBN 9783834915894.

SCHULER, H., Hg., 2014. *Lehrbuch der Personalpsychologie*. 3. Aufl. Göttingen: Hogrefe Verlag. ISBN 9783801723637.

SEEL, N.M., 2003. *Psychologie des Lernens. Lehrbuch für Pädagogen und Psychologen ; mit 12 Tabellen und zahlreichen Übungsaufgaben*. 2., aktualisierte und erw. Aufl. München: Reinhardt. UTB Pädagogik, Psychologie. 8198. ISBN 978-3-8252-8198-4.

SEIBERT, M., S. PREUSS und M. RAUER, 2011. *Enterprise Wikis. Die erfolgreiche Einführung und Nutzung von Wikis in Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden. ISBN 978-3-8349-2827-6.

SEIDEL, S., M. BRETSCHNEIDER, T. KIMMING, H. NEß und D. NOERES, 2008. *Stand der Anerkennung non-formalen und informellen Lernens in Deutschland im Rahmen der OECD Aktivität „Recognition of non-formal and informal Learning“* [online] [Zugriff am: 21. April 2015]. Verfügbar unter: <http://www.oecd.org/germany/41679629.pdf>

SENGE, P.M., 2001. *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. 8. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta. ISBN 3608913793.

SENGE, P.M. und M. KLOSTERMANN, 1997. *Das Fieldbook zur fünften Disziplin*. 2. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta. ISBN 3608913106.

STEINMANN, H., G. SCHREYÖGG und J. KOCH, 2013. *Management. Grundlagen der Unternehmensführung ; Konzepte - Funktionen - Fallstudien*. 7., vollst. überarb. Aufl. Wiesbaden: Springer-Gabler. Lehrbuch. ISBN 9783834922137.

TAIT, A. und K. BLINCO, 2014. Seeding a learning organisation. *The Australian Library Journal*, **63**(2), 94-107.

VAHS, D., 2012. *Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch*. 8. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. ISBN 9783791031743.

VAHS, D. und A. WEIAND, 2010. *Workbook Change-Management. Methoden und Techniken*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. ISBN 9783791028606.

VON DRAN, GISELA M., Hg., 1993. *Catalysts for change. Managing libraries in the 1990s*. New York: Haworth Press. ISBN 1-56024-516-6.

WEIBLER, J., 2012. *Personalführung*. 2., komplett überarb. und erw. Aufl. München: Vahlen. Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. ISBN 9783800641857.

WORRELL, D., 1995. The Learning Organization. Management Theory for the Information Age or New Age Fad? *The Journal of Academic Librarianship*, **21**(5), 351-357.

## **Anhang**

- Anhang A: NSLA Learning Organisations: Maturity Model
- Anhang B: Erweitertes Maturity Model, interne Perspektive
- Anhang C: Selbstbewertungstool für Pretest
- Anhang D: Hinweise für die Pretester
- Anhang E: Finale Version des Selbstbewertungstools
- Anhang F: Einführungstext für die Befragten

## A. NSLA Learning Organisations: Maturity Model, *Draft 3 – 21 Feb 2013*

Domains	Starting	Knowing	Doing	Being
<b>Learning and learners</b>				
<b>Internal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The concept of 'learning' is generally equated with 'training'</li> <li>Few resources are allocated for learning and development</li> <li>Staff perceive operational activities to be more important than learning</li> <li>Staff feel time poor but recognise their need to grow and develop</li> <li>There is a general desire to build understanding and to do things differently</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>There is an awareness of the value of learning</li> <li>Staff are included in the dialogue about identifying learning needs</li> <li>The need for learning and development is acknowledged, but the area is under-resourced</li> <li>The complex nature of learning is recognised</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>There is a clear understanding of the importance of meeting learning needs across the library</li> <li>Individuals assume responsibility for their own learning</li> <li>Appropriate resources are allocated to meet these needs</li> <li>Processes are in place to support formal learning activities</li> <li>The value of informal learning is recognised</li> <li>Technology, tools and processes are used to support the sharing of knowledge and expertise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>People represent the active force of the library</li> <li>Learning and development are integral to the library's future</li> <li>The ability to question, challenge, experiment and reflect is accepted practice</li> <li>All staff have their own personal development plans</li> <li>Opportunities for learning and mentoring are embedded in the daily operations of the library</li> </ul>
<b>External</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The library focuses on transactional service provision for individual, passive clients</li> <li>Library staff act as gatekeepers to expert service</li> <li>A general sense of arrogance prevails: 'we are here for you, you will come to us'</li> <li>Complacent attitudes block the ability to address the barriers that exist</li> <li>There is a desire to build understanding and to do things differently</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Members of the community are aware of their specific learning needs</li> <li>Community learning needs are identified through dialogue and consultation</li> <li>Staff work with clients to develop options and choices for new learning opportunities</li> <li>The library is recognised as a venue where community members can meet and share ideas; it is viewed as a good place to learn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Library staff believe they can contribute to other people's learning</li> <li>The library is recognised as contributing to the achievement of community goals</li> <li>Partnerships are developed to support strategies for collaboration within the community</li> <li>There are opportunities to work with community groups to co-create collective learning programs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The library works with the community: programs and services are underpinned by community consultation</li> <li>Community learning is embedded in all aspects of the library's services and programs</li> <li>Multiple learning approaches are available: onsite, offsite, online, participative, collaborative and social</li> <li>The community supports and advocates for the library as a centre of formal and informal learning</li> </ul>

Domains	Starting	Knowing	Doing	Being
<b>Vision and culture</b>				
<b>Internal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The library is aware of the need for a new vision and mission in order to move away from 'traditional' library services</li> <li>There is an expressed desire to align individual personal vision with the library's vision</li> <li>People are aware that there are multiple ways of looking at complex issues</li> <li>Staff are keen to build an organisational culture that enables knowledge and experience to be shared across the organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The organisation's current culture is discussed and critiqued</li> <li>The library develops and implements a vision that explicitly includes the concept of learning</li> <li>Organisational culture encourages people to share best practices, to help one another and to learn collectively</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The organisational culture is open, with staff productively sharing their knowledge and ideas</li> <li>Organisational values and goals are articulated across all levels of the library</li> <li>Staff at all levels understand that ideas are improved when shared</li> <li>New ideas are championed and tested</li> <li>There is respect, trust and interaction between senior managers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>There is full commitment to the development of people in order to achieve the goal of organisational excellence</li> <li>The library has a clear, evidence-based understanding of the vision</li> <li>Staff at all levels support and contribute to the culture of openness, learning and continuous improvement</li> <li>Commitment to the vision is reflected in the energy, passion, excitement and sense of responsibility</li> </ul>
<b>External</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The library has limited appeal to many community groups</li> <li>The existing boundaries between the library and the community are questioned</li> <li>Staff believe that there is a role for the library to play in delivering learning programs to the community</li> <li>There is an awareness that there is more than one way of looking at complex issues and that the views of the community should be canvassed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The vision values clients as potential partners, with increased focus on their learning needs</li> <li>There is open discussion about the value of collaboration with the community</li> <li>Staff and clients work together to explore ideas for programs and services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>There are high levels of respect, trust and interaction between the community and library staff</li> <li>The library actively works to foster and support community partnerships</li> <li>The community regularly approaches the library with ideas for new programs and services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The vision extends beyond the library and is shared with and embraced by the community</li> <li>The library's values and behaviours drive and support community learning</li> <li>The library is valued as an active force in the community; it helps to solve community problems, with evidence that programs and services make a real difference to people's lives</li> </ul>

Domains	Starting	Knowing	Doing	Being
<b>Management and structure</b>				
<b>Internal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The organisational structure reflects functional hierarchies</li> <li>Library operations are conducted in silos</li> <li>Managers focus on monitoring and controlling the business processes</li> <li>Staff have no sense of responsibility for the results of the team or the organisation</li> <li>There is a desire to explore new organisational structures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Managers understand the dynamic complexity of the organisation and consider the interconnections between the different areas of the organisation</li> <li>Managers are receptive to new ideas and are responsive to the processes of change</li> <li>Managers foster a climate where personal learning is valued and the status quo can be challenged</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Focus on the organisational factors that stimulate improved performance, to create a working environment that is rewarding and satisfying</li> <li>Responsibilities are shared and decision making is devolved to the appropriate staff</li> <li>Managers openly discuss learning needs with their staff</li> <li>Structures and tools allow staff to collaborate and effectively integrate new knowledge into the library</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>An organisational structure which fosters autonomy and multi-functional team working</li> <li>Managers actively support and encourage their own and other people's continuous learning</li> <li>The management team ensures that appropriate structures and resources empower all staff to contribute to achieving the library's vision</li> </ul>
<b>External</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The potential for increased client engagement is recognised</li> <li>The library realises that it needs to change to meet community needs</li> <li>The library introduces formal feedback mechanisms to obtain client feedback</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Staff have the opportunity to work directly with clients to understand their needs</li> <li>The library accepts that clients have the right to influence service levels</li> <li>The library regularly seeks feedback about community expectations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Managers recognise that staff engagement is integral to successful community learning</li> <li>Staff skills and expertise are aligned with clients' learning needs</li> <li>Resource allocation supports community-based learning activities</li> <li>The contribution of clients is actively sought and is highly valued</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flexible, client-focused organisational structures</li> <li>Library engages directly with the community through dialogue and creative problem solving</li> <li>Clients are valued as collaborative creators of information resources and co-developers of knowledge</li> <li>Evaluation and impact assessment are embedded in planning and delivery of programs and services</li> </ul>

Quelle: <https://ntlwiki.nt.gov.au/display/LLaF/Supporting+Documents>

## B. Erweitertes Maturity Model, interne Perspektive

Die Ergänzungen und Markierungen zum Maturity Model sind **gelb unterlegt**. In Klammern und kursiver Schrift ist angegeben, aus welcher Theorie die Ergänzung stammt.

Domains	Start	Wissen	Tun	Sein
Learning and Learners				
Intern	<ul style="list-style-type: none"> <li>The concept of 'learning' is generally equated with 'training'</li> <li>Few resources are allocated for learning and development</li> <li>Staff perceive operational activities to be more important than learning</li> <li>Staff feel time poor but recognise their need to grow and develop</li> <li>There is a general desire to build understanding and to do things differently</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>There is an awareness of the value of learning</li> <li>Staff are included in the dialogue about identifying learning needs</li> <li>The need for learning and development is acknowledged, but the area is under-resourced</li> <li>The complex nature of learning is recognised</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>There is a clear understanding of the importance of meeting learning needs across the library</li> <li>Individuals assume responsibility for their own learning</li> <li>Appropriate resources are allocated to meet these needs</li> <li>Processes are in place to support formal learning activities</li> <li>The value of informal learning is recognised</li> <li>Technology, tools and processes are used to support the sharing of knowledge and expertise</li> <li>Arbeitsabläufe und Handlungen werden angepasst, nachdem Fehlerquellen identifiziert sind. (Argyris) → Workflows and processes get adapted after identification of sources of error.</li> <li>Analyse und systematische Beurteilung von Erfolgen und Niederlagen der eigenen Bibliothek (Lernen von eigener Erfahrung). (Garvin) → Success and defeats are analysed and systematically assessed. (learning from own experiences)</li> <li>Analyse von Erfahrungen Anderer (Blick über den Tellerrand). (Garvin) → Experience of other libraries are analysed.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>People represent the active force of the library</li> <li>Learning and development are integral to the library's future</li> <li>The ability to question, challenge, experiment and reflect is accepted practice</li> <li>Standards und Handlungstheorien werden auf Grundlage von veränderten Handlungen angepasst. (Argyris) → Based on changed processes standards and action theories are adapted.</li> <li>All staff have their own personal development plans</li> <li>Opportunities for learning and mentoring are embedded in the daily operations of the library</li> <li>Analyse des Lernverhaltens und Identifizierung von Hindernissen des Lernens. (Argyris) → Behaviour and obstacles of learning are analysed.</li> </ul>



## Anhang

Domain	Start	Wissen	Tun	Sein
Vision and culture				
Intern	<ul style="list-style-type: none"> <li>The library is aware of the need for a new vision and mission in order to move away from 'traditional' library services</li> <li>There is an expressed desire to align individual personal vision with the library's vision</li> <li>People are aware that there are multiple ways of looking at complex issues</li> <li>Staff are keen to build an organisational culture that enables knowledge and experience to be shared across the organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The organisation's current culture is discussed and critiqued</li> <li>The library develops and implements a vision that explicitly includes the concept of learning</li> <li>Organisational culture encourages people to share best practices, to help one another and to learn collectively</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The organisational culture is open, with staff productively sharing their knowledge and ideas</li> <li>Organisational values and goals are articulated across all levels of the library</li> <li>Staff at all levels understand that ideas are improved when shared</li> <li>New ideas are championed and tested</li> <li>There is respect, trust and interaction between senior managers</li> <li>Es existieren Verhaltensgrundsätze für den Umgang der Mitarbeiter untereinander. Diese werden von allen Mitarbeitern angenommen und umgesetzt. (Argyris) → Behavioural principles for social interaction for staff among themselves are existing. Staff accept and implement these principles.</li> <li>Geben und Nehmen von Feedback ist akzeptierte Praxis. (Argyris) → Getting and giving feedback is accepted practice.</li> <li>Mitarbeiter verlassen sich nicht auf Annahmen und Thesen, sondern fordern Fakten und Zahlen, um Probleme zu lösen. (Garvin) → Staff don't rely on assumptions. Instead they demand facts and data for solving problems.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>There is full commitment to the development of people in order to achieve the goal of organisational excellence</li> <li>The library has a clear, evidence-based understanding of the vision</li> <li>Staff at all levels support and contribute to the culture of openness, learning and continuous improvement</li> <li>Commitment to the vision is reflected in the energy, passion, excitement and sense of responsibility</li> <li>Mitarbeiter sind bereit, ihre Grundorientierungen zu korrigieren und zu verlernen. (Argyris) → Staff are willing to correct and unlearn their basic values.</li> <li>Es erfolgt ein regelmäßiger interner Austausch zwischen den Mitarbeitern aller Hierarchiestufen (sowohl formell als auch informell). (Pedler) → There is an internal exchange between staff of different hierarchy levels (both formal and informal).</li> </ul>

## Anhang

Domains	Start	Wissen	Tun	Sein
Management and structure				
Intern	<ul style="list-style-type: none"> <li>The organisational structure reflects functional hierarchies</li> <li>Library operations are conducted in silos</li> <li>Managers focus on monitoring and controlling the business processes</li> <li>Staff have no sense of responsibility for the results of the team or the organisation</li> <li>There is a desire to explore new organisational structures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Managers understand the dynamic complexity of the organisation and consider the interconnections between the different areas of the organisation</li> <li>Managers are receptive to new ideas and are responsive to the processes of change</li> <li>Managers foster a climate where personal learning is valued and the status quo can be challenged</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Focus on the organisational factors that stimulate improved performance, to create a working environment that is rewarding and satisfying</li> <li>Responsibilities are shared and decision making is devolved to the appropriate staff</li> <li>Managers openly discuss learning needs with their staff</li> <li>Structures and tools allow staff to collaborate and effectively integrate new knowledge into the library</li> <li>Es werden Incentives angeboten, um die bibliotheksinterne Verbreitung von Wissen zu fördern. (Garvin) → Incentives are offered to foster the spread of knowledge within the library.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>An organisational structure which fosters autonomy and multi-functional team working</li> <li>Managers actively support and encourage their own and other people's continuous learning</li> <li>The management team ensures that appropriate structures and resources empower all staff to contribute to achieving the library's vision</li> <li>Lernen wird gemessen, um Erfolge sichtbar werden zu lassen. (Garvin) → Learning is measured to abound successes.</li> <li>Die Bibliothek verfolgt eine partizipative Politik, in die sich die Mitarbeiter einbringen können und sollen. (Pedler et al.) → The library pursues a participative policy in which staff could and should be involved.</li> </ul>

## C. Selbstbewertungstool für Pretest

Tabellenblatt 1: SB-Tool

### Selbstbewertungstool zum Thema "Bibliotheken als Lernende Organisationen"

Bitte lesen Sie jede Aussage und beantworten Sie möglichst ehrlich die Frage, in welchem Maß Sie der Aussage zustimmen. Das Feld "Eingabequalität" zeigt Ihnen an, ob Ihre Eingabe technisch in Ordnung ist.

Bitte schreiben Sie ein "x" oder "X" in das entsprechende Feld der Skala (rechts neben den Aussagen) und beantworten Sie alle Fragen.

Die einzelnen Skalenpunkte haben folgende Bedeutung:

1 = Ich stimme überhaupt nicht zu.

2 = Ich stimme nicht zu.

3 = Ich stimme zu.

4 = Ich stimme voll und ganz zu.

Der Fragebogen ist in 3 Teilbereiche untergliedert. Wenn alle Fragen eines Teilbereiches ausgefüllt sind, erscheint eine Zwischenpunktzahl. Die 3 Zwischenpunktzahlen werden in einer Übersicht auf dem Tabellenblatt "Punktwertung" dargestellt.

Nr.	Fragestellung	(überhaupt) nicht zustimmen		(voll und ganz) zustimmen		Keine Angabe	Eingabequalität
		1	2	3	4	0	
I	Bereich I: Lernen und Lerner						
1	Etwas zu lernen bedeutet für mich, etwas zu üben.						
2	Es stehen nicht genügend Ressourcen und Materialien zum Lernen zur Verfügung.						
3	Die Bewältigung des Alltagsgeschäftes ist mir wichtiger als Lernen.						
4	Ich habe wenig Zeit zum Lernen und um mich beruflich weiterzuentwickeln.						

## Anhang

5	Das Lernen im beruflichen Alltag ist mir wichtig.					
6	Es gibt Optimierungsbedarf bei einigen alltäglichen Arbeitsvorgängen in der Bibliothek.					
7	Es ist notwendig, ständig zu lernen und sich weiterzuentwickeln.					
8	Ich werde einbezogen, wenn es um die Feststellung meines Lernbedarfs geht.					
9	Es werden Mittel bereitgestellt, um meinen Lernbedarf zu decken.					
10	Die bereitgestellten Materialien unterstützen mich dabei, neue Aufgaben zu lernen und auszuführen.					
11	Mir ist bewusst, dass Lernen ein komplexes Thema ist.					
12	Nicht nur ich selbst, sondern auch die Kollegen aller anderen Abteilungen haben Lernbedarf.					
13	Ich kenne meinen eigenen Lernbedarf und ergreife selbst Maßnahmen, um ihn zu decken.					
14	Höherqualifizierungsmaßnahmen (z.B. berufsbegleitendes Studium) werden von Seiten der Vorgesetzten bzw. Direktion unterstützt.					
15	Mir ist bewusst, dass ich im Arbeitsalltag ständig lerne.					
16	Es werden geeignete Technik und Tools bereitgestellt, damit ich mein Wissen und meine fachlichen Kompetenzen mit anderen Kollegen teilen kann.					
17	Erfolge und Niederlagen von Projekten, die in bzw. von der Bibliothek durchgeführt wurden, werden systematisch analysiert und beurteilt.					
18	Die Ergebnisse dieser Analysen werden allen Mitarbeitern zur Verfügung gestellt.					
19	Wenn Fehler im Arbeitsalltag auftreten, werden nicht nur die Fehler behoben, sondern auch die Arbeitsabläufe und Handlungen angepasst.					
20	Nach der Anpassung von Arbeitsabläufen werden auch Standards und Handlungstheorien der Bibliothek angepasst.					
21	Ich blicke regelmäßig über die eigene Bibliothek hinaus auf die Erfahrungen anderer Bibliotheken und Einrichtungen, um aus deren Erfahrungen Verbesserungspotential für die eigene Arbeit schöpfen zu können.					
22	Es gibt Pläne für die Zukunft, wie sich die Bibliothek im Gesamten weiterentwickeln und lernen soll.					
23	Ich kann jederzeit fragen, Vorgänge in Frage stellen, experimentieren und reflektieren.					
24	Ich habe meinen persönlichen Entwicklungsplan.					
25	In meinem Arbeitsalltag habe ich genügend Möglichkeiten und Zeit zum Lernen.					
26	Ich analysiere regelmäßig mein eigenes Lernverhalten.					

## Anhang

27	Ich beseitige Lernhindernisse.					
28	Das Lernverhalten aller Teams und der ganzen Bibliothek wird regelmäßig durch die zuständigen Mitarbeiter analysiert.					
29	Nur durch ständiges Lernen und Weiterentwickeln aller Mitarbeiter ist die Bibliothek so leistungsfähig, wie sie ist.					

**Gesamt Bereich I:** 0

II	Bereich II: Vision und Kultur					
30	Die Mitarbeiter der Bibliothek haben erkannt, dass sie sich von traditionellen Bibliotheksdienstleistungen wegbewegen und ihre Ziele und Vorstellungen neu ausrichten müssen.					
31	Von Seiten der Direktion wird ausdrücklich gewünscht, meine persönliche Vision an der Vision der Bibliothek auszurichten.					
32	Mir ist bewusst, dass es oft verschiedene Lösungswege für komplexe Fragestellungen gibt.					
33	Die Mitarbeiter der Bibliothek sind darum bemüht, ihr Wissen und ihre Erfahrung in der ganzen Bibliothek zu teilen.					
34	Die Kultur der Bibliothek (bewusste und unbewusste Verhaltensregeln) wird momentan diskutiert und kritisiert.					
35	Im Leitbild ist Lernen als wichtiger Bestandteil für die Entwicklung der Bibliothek verankert.					
36	Die Bibliothek hat ein klares, wissenschaftlich unterlegtes Verständnis eines Leitbildes.					
37	Die Bibliothek bekennt sich mit Verantwortungsbewusstsein und aller Kraft zu ihrem Leitbild.					
38	Ich bin bereit, meine Grundorientierungen angepasst an das Leitbild zu korrigieren.					
39	Die Direktion und meine Vorgesetzten ermutigen mich, mein Wissen zu teilen, Kollegen zu helfen und gemeinsam zu lernen.					
40	Es herrscht eine offene Organisationskultur, in der alle Mitarbeiter ihr Wissen und ihre Ideen teilen.					
41	Die Werte und Ziele der Bibliothek sind allen Mitarbeitern bekannt.					
42	Ideen werden besser, wenn alle Mitarbeiter sie kennen.					
43	Neue Ideen von Mitarbeitern werden von Seiten der Vorgesetzten unterstützt.					

## Anhang

44	Ich kann neue Ideen ausprobieren.					
45	Zwischen den Vorgesetzten herrschen Respekt, Vertrauen und genügend Interaktion.					
46	In der Bibliothek existieren Verhaltensgrundsätze für den Umgang der Mitarbeiter untereinander.					
47	Diese Verhaltensgrundsätze werden von allen Mitarbeitern angenommen und umgesetzt.					
48	Geben und Nehmen von Feedback ist akzeptierte Praxis.					
49	Ich verlasse mich nicht auf Annahmen und Thesen, um Probleme zu lösen, sondern orientiere mich an Fakten und Zahlen, um sinnvolle Problemlösungen zu entwickeln.					
50	Meine Vorgesetzten setzen sich für meine persönliche Weiterentwicklung ein.					
51	Mitarbeiter aller Ebenen unterstützen die Kultur der Offenheit, des Lernens und der ständigen Verbesserung.					
52	Es erfolgt ein regelmäßiger interner Austausch zwischen den Mitarbeitern aller Hierarchiestufen (sowohl formeller Austausch als auch Flurgespräche).					
Gesamt Bereich II:						0

III	Bereich III: Management und Struktur					
53	Arbeitsprozesse sind dokumentiert.					
54	Vorgesetzte konzentrieren sich auf das Beobachten und Kontrollieren von Arbeitsabläufen.					
55	Ich fühle mich für die Arbeitsergebnisse meines Teams verantwortlich.					
56	Ich fühle mich für die Arbeitsergebnisse der gesamten Bibliothek verantwortlich.					
57	Die aktuelle Struktur der Bibliothek (Hierarchien, Abteilungen, Vorgesetzte) müsste verändert werden.					
58	Vorgesetzte verschiedener Abteilungen arbeiten zusammen.					
59	Vorgesetzte reagieren schnell auf Veränderungsprozesse.					
60	Vorgesetzte sind aufnahmebereit für neue Ideen von Seiten der Mitarbeiter.					
61	Mein persönlicher Lernprozess wird von meinem Vorgesetzten geschätzt.					
62	Das Treffen von Entscheidungen ist geeignetem Personal übertragen.					
63	Mein Vorgesetzter diskutiert mit mir über meine persönlichen Lernbedürfnisse.					
64	Die Strukturen der Bibliothek erlauben eine gute Zusammenarbeit mit Kollegen.					

## Anhang

---

65	Durch die Zusammenarbeit mit Kollegen kann ich neues Wissen in die Bibliothek einbringen.					
66	Ich fühle mich bei meiner Arbeit eigenständig.					
67	Ich arbeite in verschiedenen Teams mit.					
68	Ich werde von meinem Vorgesetzten ständig zum Lernen ermutigt und dabei unterstützt.					
69	Bei allen Mitarbeitern werden regelmäßig Lernfortschritte und -erfolge erfragt (z.B. mittels Interviews oder Fragebogen).					
70	Die Ergebnisse der Analyse der Lernerfolge werden allen Mitarbeitern bekannt gegeben.					
71	Es werden von Seiten der Vorgesetzten Anreize angeboten, damit ich mein Wissen in der gesamten Bibliothek teile.					
72	Ich kann und soll mich stets in die Politik, die die Bibliothek verfolgt, einbringen.					

<b>Gesamt Bereich III:</b>	<b>0</b>
----------------------------	----------

<b>Gesamtpunktzahl</b>	<b>0</b>
------------------------	----------

*Tabellenblatt 2: Punktwertung*

**Punkteübersicht**

**Bereich I: Lernen und Lerner**

**Ergebnis:** **0**

Punktzahlen	Reife
88 bis 116	Sein
59 bis 87	Tun
30 bis 58	Wissen
bis 29	Start

**Bereich II: Vision und Kultur**

**Ergebnis:** **0**

Punktzahlen	Reife
70 bis 92	Sein
47 bis 69	Tun
24 bis 46	Wissen
bis 23	Start

**Bereich III: Management und Struktur**

**Ergebnis** **0**

Punktzahlen	Reife
61 bis 80	Sein
41 bis 60	Tun
21 bis 40	Wissen
bis 20	Start



## **D. Hinweise für die Pretester**

Liebe Pretesterinnen,

in meiner Masterarbeit beschäftige ich mich mit Bibliotheken als Lernende Organisationen. Eine Lernende Organisation entsteht, wenn die Voraussetzungen geschaffen sind, dass Mitarbeiter auf individueller Ebene, auf Gruppenebene, organisational und zwischen verschiedenen Organisationen lernen können. Dann kann in der Organisation Wissen selbstständig erzeugt, gesammelt und vermittelt werden. Auf der Grundlage dieser neu gewonnenen Einsichten kann das Verhalten in der Organisation angepasst und verändert werden.

Die Umgestaltung einer Bibliothek zu einer Lernenden Organisation ist ein stufenweiser Prozess, der Selbstkritik und Veränderungswille bei den Mitarbeitern und der Direktion voraussetzt. In australischen Bibliotheken wurde ein Modell entwickelt, in dem die einzelnen Stufen bzw. Reifegrade einer Lernenden Organisation charakterisiert wurden, das sogenannte Maturity Modell (Für weitere Informationen siehe <http://library.ifla.org/181/13/100-hallam-en.pdf>). Aufbauend auf diesem Modell wird in dieser Masterarbeit ein Selbstbewertungstool entwickelt. Damit kann festgestellt werden, auf welchem Reifelevel sich eine Bibliothek auf dem Weg zur Lernenden Organisation befindet.

### Hinweise zum Selbstbewertungstool:

Das Selbstbewertungstool untergliedert sich in Anlehnung an das Maturity Model in 3 Teilbereiche: Lernen und Lerner, Vision und Kultur sowie Management und Struktur. In jedem Teilbereich sind Aussagen aufgelistet, deren Grad der Zustimmung auf einer Skala bewertet werden soll. Die genauen Ausfüllhinweise befinden sich im Tool.

Bitte füllt das Selbstbewertungstool allein aus. Ihr bekommt für jeden Teilbereich ein Ergebnis angezeigt. Die Punktzahlen bilden die Grundlage für die Beurteilung, wie weit die Entwicklung der Bibliothek zu einer Lernenden Organisation fortgeschritten ist.

Im Anschluss an das ausgefüllte Selbstbewertungstool erhält der Befragte Tipps, mit welchen Maßnahmen der Reifegrad erhöht werden kann. Dies befindet sich derzeit allerdings noch in Entwicklung und steht für den Pretest noch nicht zur Verfügung.

Falls mehrere Kollegen einer Bibliothek das Tool ausfüllen, kann es zu unterschiedlichen Punktzahlen kommen. Da verschiedene Abteilungen unterschiedlich weit entwickelt sein können, ist die Abweichung normal. Eine Empfehlung ist, dass alle Kollegen, die das Tool ausgefüllt haben, die Ergebnisse gemeinsam besprechen. Dadurch können Unterschiede in den Bewertungen analysiert und weitergehende Maßnahmen zur Beseitigung der Differenzen besprochen werden.

Die Ergebnisse des Selbstbewertungstools werden nicht weiterverwendet. Sie dienen ausschließlich dem Befragten zur Feststellung des Reifegrades der Bibliothek. Bitte ordnet alle Aussagen auf der Skala ein, da jede Beantwortung sehr wichtig für die Gesamtpunktzahl ist.

### Hinweise für den Pretest:

Ich bitte euch, beim Pretest gezielt auf folgende Fragen zu achten:

- Wie viel Zeit nimmt die Beantwortung des SBB-Tools in Anspruch?
- Sind die Aussagen eindeutig und klar formuliert? Wo gibt es Verständnisschwierigkeiten?
- Ist die unterschiedliche Formulierung der Aussagen in Ich-Form bzw. der „alle Mitarbeiter“-Form ein Problem?
- Ist der einführende Text ausreichend verständlich?
- Ist die Funktionsweise des Tools klar?
- Hat technisch alles funktioniert? (sowohl bei den einzelnen Fragen als auch bei der Auswertung im 2. Tabellenblatt)
- Könnt ihr euch vorstellen, das SBB-Tool an eurer Bibliothek einzusetzen?
- Wie könnte der Einsatz des Tools an eurer Bibliothek aussehen?
- Was ist euch sonst noch aufgefallen?

Herzlichen Dank für den Test des Selbstbewertungstools.

Viele Grüße,

Katja Löbel

## E. Finale Version des Selbstbewertungstools

### *Tabellenblatt 1: Einleitung*

#### **Selbstbewertungstool zum Thema "Bibliotheken als Lernende Organisationen"**

Das Selbstbewertungstool befindet sich im Tabellenblatt "SB-Tool". Zunächst einige Hinweise dazu:

Bitte lesen Sie jede Aussage und beantworten Sie möglichst ehrlich die Frage, in welchem Maß Sie der Aussage zustimmen. Das Feld "Eingabequalität" zeigt Ihnen an, ob Ihre Eingabe technisch in Ordnung ist.

Bitte schreiben Sie ein "x" oder "X" in das entsprechende Feld der Skala (rechts neben den Aussagen) und beantworten Sie alle Fragen.

Die einzelnen Skalenpunkte haben folgende Bedeutung:

1 = Ich stimme überhaupt nicht zu.

2 = Ich stimme nicht zu.

3 = Ich stimme zu.

4 = Ich stimme voll und ganz zu.

Der Fragebogen ist in 3 Teilbereiche untergliedert. Wenn alle Fragen eines Teilbereiches ausgefüllt sind, erscheint eine Zwischenpunktzahl. Die 3 Zwischenpunktzahlen werden in einer Übersicht auf dem Tabellenblatt "Punktwertung" dargestellt.

Wenn Sie das Tool fertig ausgefüllt haben, speichern Sie bitte eine Kopie der Datei ab.

Tabellenblatt 2: SB-Tool

Nr.	Fragestellung	(überhaupt) nicht zustim- men		(voll und ganz) zustimmen		Keine Angabe	Eingabequalität
		1	2	3	4	0	
I	Bereich I: Lernen und Lerner						
1	Etwas zu lernen bedeutet für mich, etwas zu üben.						
2	Die Bewältigung des Alltagsgeschäftes ist mir wichtiger als Lernen.						
3	Das Lernen im beruflichen Alltag ist mir wichtig.						
4	Es ist notwendig, ständig zu lernen und sich weiterzuentwickeln.						
5	Mir ist bewusst, dass Lernen ein komplexes Thema ist.						
6	Mir ist bewusst, dass ich im Arbeitsalltag ständig lerne.						
7	Es gibt Optimierungsbedarf bei einigen alltäglichen Arbeitsvorgängen in der Bibliothek.						
8	Es stehen bibliotheksintern genügend Ressourcen und Materialien zum Lernen zur Verfügung.						
9	Es werden von Seiten der Bibliothek Mittel (Zeit, Materialien, Geld) bereitgestellt, um meinen persönlichen Lernbedarf zu decken.						
10	Die bereitgestellten Materialien unterstützen mich dabei, neue Aufgaben zu lernen und auszuführen.						
11	In meinem Arbeitsalltag habe ich genügend Möglichkeiten und Zeit zum Lernen und um mich beruflich weiterzuentwickeln.						
12	Es werden geeignete Technik und Tools bereitgestellt, damit ich mein Wissen und meine fachlichen Kompetenzen mit anderen Kollegen teilen kann.						
13	Ich werde einbezogen, wenn es um die Feststellung meines Lernbedarfs geht.						
14	Ich kenne meinen eigenen Lernbedarf und ergreife selbst Maßnahmen, um ihn zu decken.						
15	Ich habe meinen persönlichen Entwicklungsplan.						

## Anhang

16	Nicht nur ich selbst, sondern auch die Kollegen aller anderen Abteilungen haben Lernbedarf.					
17	Höherqualifizierungsmaßnahmen (z.B. berufsbegleitendes Studium) werden von Seiten der Vorgesetzten bzw. Direktion unterstützt.					
18	Erfolge und Niederlagen von Projekten, die in bzw. von der Bibliothek durchgeführt wurden, werden systematisch analysiert und beurteilt.					
19	Die Ergebnisse dieser Analysen werden allen Mitarbeitern zur Verfügung gestellt.					
20	Ich blicke regelmäßig über die eigene Bibliothek hinaus auf die Erfahrungen anderer Bibliotheken und Einrichtungen, um aus deren Erfahrungen Verbesserungspotential für die eigene Arbeit schöpfen zu können.					
21	Wenn Fehler im Arbeitsalltag auftreten, werden nicht nur die Fehler behoben, sondern auch die Arbeitsabläufe und Handlungen in der Praxis angepasst.					
22	Nach der praktischen Anpassung von Arbeitsabläufen werden auch schriftliche Arbeitsanweisungen und Handlungstheorien der Bibliothek angepasst.					
23	Ich kann bei Unklarheiten jederzeit Kollegen und Vorgesetzte fragen und Vorgänge in Frage stellen.					
24	Ich habe die Möglichkeit zu experimentieren und zu reflektieren.					
25	Ich analysiere regelmäßig mein eigenes Lernverhalten.					
26	Ich beseitige Lernhindernisse.					
27	Das Lernverhalten aller Teams und der ganzen Bibliothek wird regelmäßig durch die zuständigen Mitarbeiter analysiert.					
28	Es gibt Pläne für die Zukunft, wie sich die Bibliothek im Gesamten weiterentwickeln und lernen soll.					
29	Nur durch ständiges Lernen und Weiterentwickeln aller Mitarbeiter ist die Bibliothek so leistungsfähig, wie sie ist.					

<b>Gesamt Bereich I:</b>	<b>0</b>
--------------------------	----------

II	Bereich II: Vision und Kultur					
30	Die Mitarbeiter der Bibliothek haben erkannt, dass sie sich von traditionellen Bibliotheksdienstleistungen wegbewegen und ihre Ziele und Vorstellungen neu ausrichten müssen.					
31	Von Seiten der Direktion wird ausdrücklich gewünscht, meine persönliche Vision an der Vision der Bibliothek auszurichten.					
32	Mir ist bewusst, dass es oft verschiedene Lösungswege für komplexe Fragestellungen gibt.					
33	Ich verlasse mich nicht auf Annahmen und Thesen, um Probleme zu lösen, sondern orientiere mich an Fakten und Zahlen, um sinnvolle Problemlösungen zu entwickeln.					
34	Die Mitarbeiter der Bibliothek sind darum bemüht, ihr Wissen und ihre Erfahrung in der ganzen Bibliothek zu teilen.					
35	Die Direktion und meine direkten Vorgesetzten ermutigen mich, mein Wissen zu teilen, Kollegen zu helfen und gemeinsam zu lernen.					
36	Die Kultur der Bibliothek (bewusste und unbewusste Verhaltensmuster) wird momentan diskutiert und kritisiert.					
37	Es herrscht eine offene Organisationskultur, in der alle Mitarbeiter ihr Wissen und ihre Ideen teilen.					
38	Mitarbeiter aller Ebenen unterstützen die Kultur der Offenheit, des Lernens und der ständigen Verbesserung.					
39	Ideen werden besser, wenn alle Mitarbeiter sie kennen.					
40	Die Bibliothek hat ein Leitbild.					
41	Im Leitbild ist Lernen als wichtiger Bestandteil für die Entwicklung der Bibliothek verankert.					
42	Die Bibliothek hat ein klares, wissenschaftlich unterlegtes Verständnis eines Leitbildes.					
43	Die Bibliothek bekennt sich mit Verantwortungsbewusstsein und aller Kraft zu ihrem Leitbild.					
44	Ich bin bereit, meine Grundorientierungen angepasst an das Leitbild zu korrigieren.					
45	Die Werte und Ziele der Bibliothek sind allen Mitarbeitern bekannt.					

## Anhang

46	Neue Ideen von Mitarbeitern werden von Seiten der Vorgesetzten unterstützt.					
47	Ich kann neue Ideen ausprobieren.					
48	In der Bibliothek existieren Verhaltensgrundsätze für den Umgang der Mitarbeiter untereinander.					
49	Diese Verhaltensgrundsätze werden von allen Mitarbeitern angenommen und umgesetzt.					
50	Es ist üblich, von Kollegen bzw. Vorgesetzten Feedback zur eigenen Arbeitsweise zu erhalten und selbst Feedback zu geben.					
51	Zwischen den Vorgesetzten herrschen Respekt, Vertrauen und genügend Interaktion.					
52	Meine Vorgesetzten setzen sich für meine persönliche Weiterentwicklung ein.					
53	Es erfolgt ein regelmäßiger interner Austausch zwischen den Mitarbeitern aller Hierarchiestufen (sowohl formeller Austausch als auch Flurgespräche).					

<b>Gesamt Bereich II:</b>	<b>0</b>
---------------------------	----------

<b>III</b>	<b>Bereich III: Management und Struktur</b>					
54	Arbeitsprozesse sind dokumentiert.					
55	Ich fühle mich für die Arbeitsergebnisse meines Teams verantwortlich.					
56	Ich fühle mich für die Arbeitsergebnisse der gesamten Bibliothek verantwortlich.					
57	Ich fühle mich bei meiner Arbeit eigenständig.					
58	Ich arbeite in verschiedenen Teams mit.					
59	Die aktuelle Struktur der Bibliothek (Hierarchien, Abteilungen, Vorgesetzte) müsste verändert werden.					
60	Die Strukturen der Bibliothek erlauben eine gute Zusammenarbeit mit Kollegen.					
61	Durch die Zusammenarbeit mit Kollegen kann ich neues Wissen in die Bibliothek einbringen.					
62	Vorgesetzte konzentrieren sich auf das Beobachten und Kontrollieren von Arbeitsabläufen.					
63	Vorgesetzte verschiedener Abteilungen arbeiten zusammen.					
64	Vorgesetzte reagieren schnell auf Veränderungsprozesse.					

## Anhang

---

65	Vorgesetzte sind aufnahmebereit für neue Ideen von Seiten der Mitarbeiter.					
66	Das Treffen von Entscheidungen ist geeignetem Personal übertragen.					
67	Mein Vorgesetzter diskutiert mit mir über meine persönlichen Lernbedürfnisse.					
68	Ich werde von meinem Vorgesetzten ständig zum Lernen ermutigt und dabei unterstützt.					
69	Es werden von Seiten der Vorgesetzten Anreize angeboten, damit ich mein Wissen in der gesamten Bibliothek teile.					
70	Mein persönlicher Lernprozess wird von meinem Vorgesetzten geschätzt.					
71	Bei allen Mitarbeitern werden regelmäßig Lernfortschritte und -erfolge erfragt (z.B. mittels Interviews oder Fragebogen).					
72	Die Ergebnisse der Analyse der Lernerfolge werden allen Mitarbeitern bekannt gegeben.					
73	Ich kann und soll mich stets in die Politik, die die Bibliothek verfolgt, einbringen.					

<b>Gesamt Bereich III:</b>	0
----------------------------	---

<b>Gesamtpunktzahl</b>	0
------------------------	---



*Tabellenblatt 3: Punktwertung*

**Punkteübersicht**

**Bereich I: Lernen und Lerner**

**Ergebnis:** **0**

Punktzahlen	Reife
88 bis 116	Sein
59 bis 87	Tun
30 bis 58	Wissen
bis 29	Start

**Bereich II: Vision und Kultur**

**Ergebnis:** **0**

Punktzahlen	Reife
72 bis 96	Sein
48 bis 71	Tun
24 bis 47	Wissen
bis 23	Start

**Bereich III: Management und Struktur**

**Ergebnis** **0**

Punktzahlen	Reife
61 bis 80	Sein
41 bis 60	Tun
21 bis 40	Wissen
bis 20	Start

## **F. Einführungstext für die Befragten**

Sehr geehrte Damen und Herren,

in der heutigen schnelllebigen Zeit ist es besonders wichtig, mit aktuellen Entwicklungen mithalten zu können. Dies betrifft nicht nur den persönlichen, privaten Bereich, sondern insbesondere Firmen und Serviceeinrichtungen. Entwickelt eine Firma ihre Produkte nicht ständig weiter, wird sie nicht lange konkurrenzfähig bleiben und von anderen Unternehmen verdrängt werden. Auch in Bibliotheken spielt dies zunehmend eine Rolle. Vor allem öffentliche Bibliotheken, die freiwillige Aufgaben einer Kommune sind, müssen stets rentabel und konkurrenzfähig bleiben.

Das Verhalten und die Ansprüche der Benutzer haben sich in den letzten Jahren gewandelt. Während bei Bibliotheken früher Bücher im Mittelpunkt standen (sog. Bücherhorte), sind sie heute Serviceeinrichtungen, in denen die Nutzer im Mittelpunkt stehen. Mit diesem Wandel verbunden sind viele Veränderungen in organisatorischer, struktureller, personeller und strategischer Sicht. Die Umgestaltung, die langsam über einige Jahre stattfand, setzt u.a. Veränderungswille, Lernbereitschaft und die Generierung neuen Wissens voraus.

Diese Umgestaltungsprozesse von Bibliotheken, die bestenfalls zu einer Lernenden Organisation führen, sind Thema dieser Masterarbeit. Eine Lernende Organisation entsteht, wenn die Voraussetzungen geschaffen sind, dass Mitarbeiter auf individueller Ebene, auf Gruppenebene, organisational und zwischen verschiedenen Organisationen lernen können. Dann kann in der Organisation Wissen selbstständig erzeugt, gesammelt und vermittelt werden. Auf der Grundlage dieser neu gewonnenen Einsichten kann das Verhalten in der Organisation angepasst und verändert werden.

Ziel der Lernenden Organisation ist eine ständige Weiterentwicklung angepasst auf die Bedürfnisse der Kunden. Dazu ist es notwendig, Arbeitsprozesse ständig zu evaluieren, in Frage zu stellen und neu zu entwickeln. Veraltetes Wissen wird zugunsten neuen Wissens abgelegt. Die Zusammenarbeit aller Abteilungen und Sachgebiete ist unabdingbare Voraussetzung. Wird dies alles umgesetzt, so trägt das Prinzip der Lernenden Organisation erheblich dazu bei, dass ein Unternehmen konkurrenzfähig bleibt.

Die Umgestaltung einer Bibliothek zu einer Lernenden Organisation ist ein stufenweiser Prozess, der Selbstkritik und Veränderungswille bei den Mitarbeitern und der Direktion voraussetzt. In australischen Bibliotheken wurde ein Modell entwickelt, in dem die einzelnen Stufen bzw. Reifegrade einer Lernenden Organisation charakterisiert wurden, das sogenannte Maturity Modell (Für weitere Informationen siehe <http://library.ifla.org/181/13/100-hallam-en.pdf>).

Das Maturity Model ist in drei verschiedene Perspektiven unterteilt: *Learning and learners*, *Vision and culture* sowie *Management and structure*. Diese können auch als die unterschiedlichen Zielbereiche einer Lernenden Organisation betrachtet werden. Jede dieser drei Perspektiven ist des Weiteren in eine interne und externe Sichtweise unterteilt. Da Bibliotheken Dienstleistungsorganisationen sind, die Services für Externe anbieten und den Auftrag haben, das Lernen ihrer Benutzer zu fördern, ist die externe Perspektive notwendig.

Jede der Perspektiven wurde in vier Levels der Reife unterteilt: *starting*, *knowing*, *doing* und *being*. Mit Hilfe des Modells kann eingeordnet werden, wie weit sich eine Organisation bereits auf dem Weg zur Lernenden Organisation in den verschiedenen Domains entwickelt hat und welches Reifelevel sie erreicht hat. Basierend auf dieser Analyse und Selbstbewertung können Verbesserungsmaßnahmen getroffen werden.

Aufbauend auf diesem Modell wurde in dieser Masterarbeit ein Selbstbewertungstool für die interne Perspektive des Modells entwickelt. Ziel des Tools ist es, eine Einschätzung zu erhalten, wie weit Ihre Bibliothek bereits zu einer lernenden Organisation entwickelt ist.

Die Beantwortung der Fragen des Selbstbewertungstools dauert etwa zehn bis zwanzig Minuten.

### Hinweise zum Selbstbewertungstool:

Das Tool untergliedert sich in Anlehnung an das Maturity Model in 3 Teilbereiche: Lernen und Lerner, Vision und Kultur sowie Management und Struktur. In jedem Teilbereich sind Aussagen aufgelistet, deren Grad der Zustimmung auf einer Skala bewertet werden soll. Die genauen Ausfüllhinweise befinden sich im Tool.

Ziel ist, Ihre persönliche Einschätzung zu den verschiedenen Themengebieten zu erhalten. Deshalb sollen sowohl Situationen eingeschätzt werden, die nur Sie persönlich betreffen, als auch Verhaltensweisen von Kollegen und Vorgesetzten. Einige Fragen sind

sehr offen formuliert. Bitte entscheiden Sie selbst, ob sie die Aussagen für direkte oder höhere Vorgesetzte (oder alle) bewerten. Behalten Sie die Ebene, für die Sie sich entschieden haben, bitte für alle Aussagen bei. Mit „Kollegen“ sind Ihre unmittelbaren Kollegen gemeint. Mit „Mitarbeiter“ sind dagegen alle Mitarbeiter der Bibliothek gemeint. Falls Ihre Einschätzung einer Aussage so ist, dass Sie für einen Teil der Mitarbeiter bzw. Vorgesetzten zustimmen, für einen anderen Teil allerdings nicht zustimmen könnten, dann überlegen Sie bitte, welcher Teil überwiegt und ordnen die Aussage auf dieser Grundlage auf der Skala ein.

Bitte füllen Sie das Selbstbewertungstool allein aus. Sie bekommen für jeden Teilbereich ein Ergebnis in Form von Punktzahlen angezeigt. Die Punktzahlen bilden die Grundlage für die Beurteilung, wie weit die Entwicklung der Bibliothek zu einer Lernenden Organisation fortgeschritten ist. Bitte speichern Sie das ausgefüllte Selbstbewertungstool mit einem Dateinamen ab, der keine Rückschlüsse auf Ihre Person zulässt.

Falls mehrere Kollegen einer Bibliothek das Tool ausfüllen, kann es zu unterschiedlichen Punktzahlen kommen. Da verschiedene Abteilungen unterschiedlich weit entwickelt sein können, ist die Abweichung normal. Empfohlen wird, dass alle Kollegen, die das Tool ausgefüllt haben, die Ergebnisse gemeinsam besprechen. Dadurch können Unterschiede in den Bewertungen analysiert und weitergehende Maßnahmen zur Beseitigung der Differenzen besprochen werden.

Vorschläge, mit welchen Maßnahmen der Reifegrad erhöht werden kann, sind in der Masterarbeit nachzulesen.

Die Ergebnisse des Selbstbewertungstools werden nicht weiterverwendet. Sie dienen ausschließlich dem Befragten zur Feststellung des Reifegrades der Bibliothek. Bitte ordnen Sie alle Aussagen auf der Skala ein, da jede Beantwortung sehr wichtig für die Gesamtpunktzahl ist.

Herzlichen Dank für die Nutzung des Selbstbewertungstools.

Viele Grüße,

Katja Löbel